

Hankintatoimiohjeistuksen kehittäminen

Case: Yritys X

Sari Hämäläinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Hämäläinen, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 28.05.2015
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Hankintatoimiohjeistuksen kehittäminen Case: Yritys X		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Anne Mäntysaari		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia hankintatoimen ohjeistus ja määritellä hankintatoimen vastuut ja rajat Yritys X:lle. Ohjeistuksen avulla Yritys X hakee toimintatapojen yhtenäistämistä ja kustannussäästöjä.</p> <p>Tutkimukseen valittiin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen tutkimus, ja tutkimusmuodoksi valikoitui kehittämistutkimus eli case-tutkimus. Tässä kehittämistutkimuksessa aineiston keruumenetelminä käytettiin tutkijan havainnointia tutkittavassa yrityksessä, yrityksen toimihenkilöiden haastatteluja ja hankintatoimiohjeistuksen projektityöryhmän jäsenten havainnointia työryhmätapaamisissa.</p> <p>Kehittämistutkimuksen tuloksena laadittiin hankintaohje ja hankintaprosessikuvaus. Prosessikuvauksella pyritään havainnollistamaan, miten hankintaprosessi etenee Yritys X:n hankintaohjeen mukaan.</p> <p>Kehittämistutkimuksen johtopäätöksenä hankintatoimen ja hankintaohjeistuksen kehittäminen edellyttää keskittymistä hankintaorganisaation muodostumiseen ja sen kehittämiseen, hankinnan osaamisiin ja resursseihin. Hankintatoimen kehittämiseksi tulisi laatia kehityssuunnitelma, joka pohjautuu nykyiseen hankintaosaamiseen. Kehityssuunnitelmaa laadittaessa tulisi vastata kysymykseen, riittävätkö nykyiset resurssit ja osaaminen vai tarvitaanko koulutusta ja uusrekrytointia hankintatoimeen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hankinta, kehittäminen, viestintä, organisaatioviestintä, hankintatoimen kehittäminen, hankintatoimen ohjeistaminen		
Muut tiedot Liitteet 1 ja 5 ovat luottamuksellisia.		



Author(s) Hämäläinen, Sari	Type of publication Master's thesis	Date 28.05.2015
	Number of pages 71	Language of publication Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Developing the procurement instructions Case: Company X		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Mäntysaari, Anne		
Assigned by Company X		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this master's thesis was to establish procurement instructions for Company X including the responsibilities and limitations of procurement in the company. By using the guidelines, Company X is trying to harmonize their practices and to achieve cost savings.</p> <p>The research method selected for this study was qualitative, and the method form was a development study, a case study.</p> <p>In this study, the data collection methods used were the author's observation in Company X, interviews with the staff and observation of the members of the project team set up for developing the procurement instructions.</p> <p>The study resulted in instructions for and a description of the procurement process. The process description tries to illustrate how the procurement process proceeds according to the procurement instructions of the company.</p> <p>In conclusion, the prerequisites of developing the instructions for procurement and the procurement itself imply that Company X will build up an organization for procurement and is interested in developing the related operations and the knowledge and skills and resources needed. Company X should draw up a development plan for procurement based on their existing procurement process. While drawing up a new plan for developing procurement, the company should make sure that the current resources are sufficient. If not, they should discuss if there is a need of training and recruiting new employees in procurement.</p>		
Keywords/tags (subjects) purchasing, procurement, sourcing, communication, instruction		
Miscellaneous Attachments 1 and 5 are confidential.		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	HANKINTATOIMI	6
2.1	Hankintatoimen merkitys liiketoiminnassa	6
2.2	Hankintatoimen keskeiset käsitteet	9
2.3	Hankintatoimen strategia	11
2.4	Hankintatoimen kehittäminen	13
2.5	Hankintojen ulkoistaminen ja keskittäminen.....	13
2.6	Hankintatoimen mittaaminen	15
2.7	Hankintatoimen yhteiskuntavastuu	16
2.8	Hankintajuridiikka	18
3	HANKINTATOIMEN OHJEISTUKSEN MUUTOS JA ESIMIESTYÖ	21
4	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	24
4.1	Kehittämistehtävä ja menetelmä	24
4.2	Aineistot ja aineiston keruumenetelmät	28
5	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
5.1	Yritys X:n hankintatoimiohje	30
5.2	Haastattelu	32
6	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TULOKSET	44
7	POHDINTA.....	48
	LÄHTEET	53

LIITTEET	55
Liite 1. Vanha hankintatoimiohje	55
Liite 2. Projektityöryhmän tapaamisaikataulu	56
Liite 3. Haastattelulomake	57
Liite 4. Haastattelu aikataulut	59
Liite 5. Uusi hankintatoimiohje	60

KUVIOT

KUVIO 1. Hankintaprosessi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 62).	10
KUVIO 2. Carrollin pyramidi yhteiskuntavastuusta (van Weele 2010, 389).....	17
KUVIO 3. Hankintaprosessi investoinnit, vuosisopimukset, hankkeet	47
KUVIO 4. Hankintaprosessi käyttötavarat ja kertatoimitukset	48

1 JOHDANTO

Hankintatoimesta, sen organisoinnista ja strategisesta johtamisesta on kirjoitettu paljon. Lähdemateriaalia löytyy niin kirjallisuudesta, väitöskirjoista, opinnäytetöistä kuin Internet-sivuilta. Tutkimusaiheena hankintatoimi ja sen johtaminen ei ole uusi, mutta sitäkin tärkeämpi osa-alue yksittäisen yrityksen ja organisaation toiminnan tarkastelussa. Nykyisen alavireisen taloussuhdanteen vallitessa ja kilpailun kiristyyessä yritykset joutuvat entistä enemmän kiinnittämään huomioita rahavirtoihinsa niin yrityksestä ulos kuin sisäänkin. Yrityksen hankinta- ja ostotoiminta on merkittävä osa-alue yrityksen talouden seurannassa. *Hankintojen osuus kustannusrakenteesta kotimaisissa eri toimialojen yrityksissä on keskimäärin 80 %* (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 49).

Hankintatoimea organisoidaan erilaisissa yrityksissä monin eri tavoin. Isoissa yrityksissä hankintatoimi on keskitetympää, kun taas pienissä ja keskisuurissa yrityksissä se on monesti hajautetumpaa. Hankintatoimen osaajat ovat lähtökohdiltaan kirjavaa joukkoa. Monet heistä ovat oppineet asiantuntijuutensa työnsä kautta, osa henkilöistä on kuitenkin saanut alan koulutuksen joko korkeakouluopintojen kautta tai yrityksen järjestämien ulkopuolisten kouluttajien kautta. Hankintojen parissa työskenteleviltä henkilöiltä odotetaan osaamista monelta osa-alueelta ja halua oppia sekä omak-sua uutta tietoa. (Teknologiateollisuus ry 2012, 14.)

Hankintatoimen järjeistämisen ja selkeä organisointi vastualueittain ja – henkilöit-täin takaa yritykselle helpommin hallittavan ja nopeaan reagointiin mahdollistavan hankintatoiminnan. Ne yritykset, jotka vastaavat ulkopuolelta tuleviin muutoksiin nopeimmin, pärjäävät. Tämä vaatii toimintatapojen muuttamista ja johtamiselta uu-sia taitoja, ymmärtää organisaation rakenteiden ja siinä työskentelevien henkilöiden erilaisuuden. Muutoksen johtaminen on aina haastavaa.

Tässä kehittämistutkimuksessa tarkastellaan toimeksiantajayrityksen (myöhemmin Yritys X) hankintatoimintaa, sen ohjeistamista ja miten hankintatoimen ohjeistamista voidaan kehittää. Tarkoituksena on löytää yleiset suuntaviivat hankintatoimiohjee-

seen, jonka avulla hankintatoimea johdetaan järkevästi ja tulostehokkaasti huomioiden Yritys X:n tytäryhtiöiden yritysrakenteiden erilaisuudet. Hankintatoimen ohjeistuksella ja hankintaprosessin kehittämällä pyritään toimintatapojen yhtenäistämiseen ja kustannussäästöihin.

Tässä kehittämistutkimuksessa kohdeyrityksen hankintatoimea kehitetään ohjeistuksen kautta laatimalla koko Yritys X:ää koskeva hankintatoimiohje. Ohjeen laadinnan pohjaksi on haastateltu hankintainta tekevää henkilöstöä. Haastattelujen kautta on saatu informaatiota ostajien ajankäyttöön, tärkeimpiin hankintoihin ja niiden toimitajiin. Yritys X:n käytössä olevasta ostolaskujen kierrätysjärjestelmästä on saatu raporttien ja erilaisten hakujen kautta tietoa yrityksen ostolaskujen määrästä, niiden jakautumisesta eri toimittajien osalta ja euromääräisestä volyymista suhteessa kokonaishankintoihin.

2 HANKINTATOIMI

2.1 Hankintatoimen merkitys liiketoiminnassa

Myytävien tuotteiden hinnasta noin 68 % muodostuu hankinnoista. Hyvällä hankintatoimipolitiikalla voi merkittävästi parantaa myyntituottoja. Yritykset ovat nykyään riippuvaisempia tavarantoimittajistaan ja siksi on tärkeää, että yritykset muodostavat hyvät ja toimivat suhteen tavarantoimittajiinsa. Tällä on vaikutusta yrityksen liikevaihtoon. (van Weele 2010, 13-14.)

Hankintatoimen kehittäminen vaatii kokonaisvaltaisen ymmärtämyksen yrityksen liiketoiminnasta: mitkä ovat markkinat, millä keinoilla markkinoille päästään, ketkä ovat kilpailijoita, minkä verran voivat materiaalikustannukset nousta, jotka lisätään tuotteen hintaan, mitä muutoksia tapahtuu yrityksen tuotteissa ja markkinoissa tulevaisuudessa. Kysymyksiin vastaaminen ja niiden tärkeyden ymmärtäminen auttaa päättämään miten hankintatoimen tulee tukea yrityksen toimintaa. (van Weele 2010, 59.)

Ammattimainen hankintatoimi vaatii tehokkaan kommunikoinnin sekä sisäisesti että ulkoisesti. Hankintatoimen menetelmät on oltava ylimmän johdon hyväksymät ja ne on jalkautettava yrityksen sisällä selkeine ohjeineen. Hankintatoimen johdon pitäisi tuottaa selkeätä raportointia yrityksen hankintatoimesta. (van Weele 2010, 73.)

Keskeinen syy kiinnittää huomiota hankintatoimen kehittämiseen on se, että hankintatoimella on merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Kehitystoiveisiin vaikuttavat ylimmän johdon osallistuminen hankintatoimeen ja se kuinka tärkeänä johto pitää hankintatoimea. Yritysten strategiasuunnitelmat pitävät sisällään aihealueita, jotka liittyvät hankintaan. Tietojärjestelmät kehittyvät jatkuvasti, joten hankintojen hallittavuus kasvaa. Mikäli yrityksellä on hankintajohtaja, hänen johtamistyyliinsä ja näkyvyys organisaatiossa vaikuttaa hankintatoimen kehittymiseen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 71-72.)

Kehittämistoimet käynnistyvät muun muassa silloin, kun yrityksessä vaihtuu toimitusjohtaja, kilpailutilanne muuttuu tai yritykselle tulee uusi omistaja, jonka toiminnassa hankintatoimi on organisoidumpaa. Kahden melko samanlaisen yrityksen fuusiotilanne käynnistää kehittämistoimet, jolloin tarkastellaan yhteiset hyödyt hankintatoimen alueella. Yritykseen palkattava hankintajohtaja tuo oman osaamisensa ja toimintamallit yritykseen ja käynnistää kehittämistoimet. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 72.)

Suurin osa (noin 80 %:a) yrityksistä käyttää omaa hankintaorganisaatiota, jonka kautta pääasiallisesti kokonaishankinnat tehdään. Hankintahenkilöstön koulutustaso on yleensä teknillinen tai kaupallinen. Hankintahenkilöstön tärkeimpinä ominaisuuksina pidetään liiketoimintaosaamista, koulutusta, työkokemusta ja kansainvälisen kaupan osaamista, neuvottelutaitoja, rehellisyyttä, päätöksentekokykyä ja toimitusketjun hallinnan osaamista. Tärkeitä strategisenosaamisen alueita ovat riskienhallinta, kokonaiskustannusten hallinta ja hankintaan liittyvien strategioiden laadinta. Toiminnallisista tehtävistä tärkeiksi katsotaan sopimusneuvotteluiden hallinta ja sopimusten laadinta ja kilpailuttamisen osaaminen. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 88-89.)

Hankintatoimen kehittämissuuntauksia ovat:

- Hankintojen yhdistäminen yritysstrategiaan
- Hankintojen organisointi ja organisaatiossa yhteistyön lisääminen
- Uusien toimittajien ja lisäarvon etsiminen
- Alhaisen kustannustason hankintalähteiden ja maantieteellisten erojen hyödyntäminen
- Kilpailukykyisten toimittajaketjujen rakentaminen
- Tuotekehityksen yhdentäminen toimitusketjussa
- Yhteistoiminnan lisääminen ja tehostaminen yritysten välillä
- Hankintaorganisaation tietojen ja taitojen vahvistaminen (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 94-95.)

Organisaatiossa voidaan selkeyttää hankintatoimen johtamista. Selkeät nimitykset ja tehtäväkenttien määrytykset antavat signaalin yrityksen organisaatiolle, että hankintatoimeen panostetaan ja siitä ollaan kiinnostuneita. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 95-96.)

Toimittajien määrän vähentäminen on merkittävä tekijä hankintojen organisoinnissa. Samaa palvelua tai tavaraa saatetaan ostaa monelta toimittajalta ja sitä kautta tullaan maksaneeksi ylimääräisiä kuluja laskutuslisien, rahtikulujen ja mahdollisesti laatuerojenkin kautta. Toimittajia vähennettäessä on kuitenkin pidettävä huoli, että yksi toimittaja ei saa monopoliasemaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 96-98.)

Hankintatoimen kehittäminen on asennemuutosprosessi ja siihen on sitouduttava kaikkien organisaatiossa työskentelevine henkilöiden. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 99.)

Yrityksen menestymiseen voidaan vaikuttaa hankintatoimen kautta. McKinseyn ja Supply Mangement Institutun tekemä tutkimus yli 200 suuren yrityksen keskuudessa selvitti, että ne yritykset, jotka panostavat hankintatoimeen menestyvät parhaiten. Menestyneissä yrityksissä rekrytoitiin hankinnan tehtäviin osaavia ihmisiä, joilla oli yleensä kokemusta johtamisesta ja erityisosaamista hankittavasta tuotteesta tai pal-

veluryhmästä. Hankintahenkilöstölle järjestettiin säännöllisesti koulutusta. Hankinta-toimiorganisaatiolle asetettiin tavoitteita ja niitä mitattiin. Hankintaorganisaatio teki myös tiivistä yhteistyötä muiden yrityksen organisaatioiden kanssa. Yhteistyöhön kuului liiketoiminnan kehittämistä ja suunnittelua. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 119-120.)

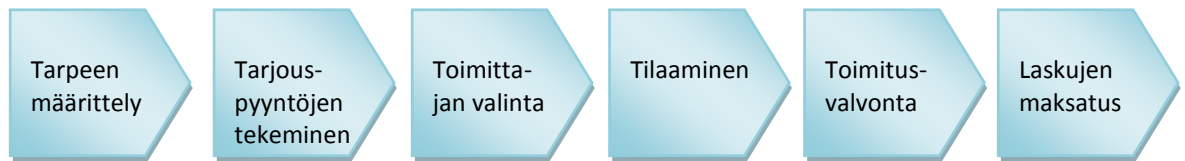
2.2 Hankintatoimen keskeiset käsitteet

Hankintatoimeen ja yleensä ostamiseen liittyy monenlaisia sanoja, jotka erilaisuudestaan huolimatta voivat olla yhteneviä tai samalla sanalla voi olla monia merkityksiä. *Tilaamista* ja *ostamista* käytetään monesti tarkoittamaan samaa asiaa sillä erolla, että joskus tilaamisen katsotaan olevan muodollisempaa (perustuu sovittuihin ehtoihin), kun taas ostamisen voidaan katsoa pitävän sisällään kaikki toiminnot: tilaamisen, huolinnan ja maksuliikenteen. *Kotiinkutsu* tarkoittaa etukäteen sovitun tai tilatun tavaran ja palvelun toimitusajankohtaa. Termi *hankinta* käsittää kaikki ostamiseen liittyvät toiminnot aina siihen asti, kun asiakkaalle toimitetaan lasku tilatusta tuotteesta. Hankinta pitää sisällään toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinnan. *Toimitusketjun hallinta* lähtee loppuasiakkaasta ja se ulottuu raaka-aineisiin asti. Toimitusketjun hallinnan on tarkoitus varmistaa, että asiakas saa sitä, mitä tilaa tehokkaasti. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 57-60.)

Englanninkielisissä teoksissa hankintatoimen termejä ovat purchasing, procurement, sourcing, materia management, supply (chain) management. (van Weele 2010, 12.)

Hankinnan perinteinen päämääritelmä on ostaa määrää ja laatua oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla oikeaan paikkaan toimitettuna oikealta tarjoajalta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 61-62.)

Hankintaprosessia kuvataan yleensä yrityksissä kuvan 1 mukaan.



KUVIO 1. Hankintaprosessi (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 62).

Iloranta ja Pajunen määrittelevät hankinnan seuraavasti:

”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla.” (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 6.)

Ostotehtävät voidaan jakaa kolmeen tasoon. Strategiseen tasoon, joka kattaa ostopäätökset, joihin vaikuttaa yrityksen markkina-asema pitkällä aikavälillä. Nämä päätökset tekee yleensä ylin johto. Taktiseen tasoon, joka vaikuttaa tuote, prosessi ja toimittajavalikoimaan. Näiden päätösten vaikutus on noin vuoden kolmen aikajaksoissa. Toiminnalliseen tasoon, johon kuuluu kaikki toiminnot, jotka liittyvät tilaamiseen ja odotettuihin toimintoihin (tilaus, ongelmaratkaisut, toimittajan toimitusvarmuus jne.) (van Weele 2010, 282-283.)

Hankinnan kohteiden päätyypit:

- Raaka-aineet
- Tuotannon tarveaineet
- Puolivalmisteet
- Komponentit
- Valmistuotteet sekä kauppa- ja välitystavara
- Investointihankinnat ja pääomahyödykkeet

- Kunnossapidon ja operatiivisen toiminnan tarvikkeet
- Palvelut (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 135-136.)

Hankinnan pääluokat käyttötarkoituksen mukaan:

- Suorat hankinnat (tuotantoon käytettävät)
- Epäsuorat hankinnat (tuotannon tarvikkeet)
- Investointihankinnat (rakennukset, kiinteistöt, koneet ja laitteet)
(Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 137.)

2.3 Hankintatoimen strategia

Hyvään hankintatoimeen päästäkseen on yrityksen mietittävä hankintojen strateginen johtaminen kuntoon. Ensimmäiseksi on päätettävä, mitä ulkoistetaan ja mitä voidaan tehdä itse. Tuote tai toiminto kannattaa tehdä itse, mikäli se on riittävän kilpailukykyinen ulkopuoliseen tarjontaan nähden. Seuraavaksi yrityksen on päätettävä, minkä verran ostotoimintaan käytetään varoja ja mihin ja mille toimittajalle siinä erityisesti varataan varoja; (rajattava tuotevalikoimaa samanlaisten tuotteiden osalta ja toimittajamäärää). On luotava malli, jossa päätetään, ketkä ovat tavarantoimittajat, heidät on kilpailutettava ja päästävä parhaaseen yhteistyömalliin heidän kanssaan. On hoidettava hyvin suhteet tavarantoimittajiin. Tavarantoimittajan tuotekehityksen on tuettava omaa toimintaa ja sitä yhteistyötä on tuettava molemmin puolin. Tuotekehitystä voidaan tehdä yhteistyössä ja tavarantoimittajan parannusehdotuksia kannattaa kuunnella. Kaikkein tärkein on kuitenkin hintatason määrittäminen ja sen johtaminen. Kaikkia toimintoja johdetaan hinta- ja laatutietoisesti mahdollisimman tehokkaasti molempia osapuolia hyödyttäen. (van Weele 2010, 190-192.)

Yritys tarvitsee kaksi strategiatasoa; yritysstrategian yrityksen koossa pitämistä varten ja liiketoimintastrategian jokaiselle liiketoiminnolle. Toimittajamarkkinat tulisi sisällyttää liiketoimintastrategioihin niiden merkittävyyden vuoksi. Tehtävä voi olla vaikea, koska yritykseen ostetaan erilaisia palveluja ja tuotteita ja yhden pätevän

ohjeen laatiminen on siten haasteellista. Strateginen ote hankintoihin tarkoittaa, että yrityksessä ymmärretään ostettavien tuotteiden ja palvelujen erot ja vaikutukset yritystoimintaan ja jokaiselle hankittavalle tavara- tai palvelutuoteryhmälle laaditaan oma hankintatoimintamalli (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 116-117.)

Hankintaprosessissa strategiset linjavedot ja yhteiset käytännöt sekä infrastruktuuri on hyvä olla keskitetty johdon vastuulle. Mikäli joku liiketoimintayksikkö poikkeaa täysin hankintojensa osalta toisista yksiköistä, voidaan harkita hajautetumpaa ratkaisua tältä osin. Strategiset hankinnat ja niiden toteuttaminen on hyvä organisoida ylimmän johdon ja erillisten yksiköiden välimaastossa. Päivittäiseen rutiiniin kuuluvat hankinnat kannattaa antaa lähelle tuotantoa hoidettavaksi. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 173-174.)

Hankintatoimen haasteina tulevaisuudessa on muutokset ostoalueella. Monet yritykset tulevat kilpailemaan rajallisista raaka-aineista. Samaan aikaan osakkeenomistajat haluavat parempaa tuottavuutta. Tuotteiden, raaka-aineiden, valmistuksen ja markkinoiden kansainvälistyminen saattaa hankintatoiminnon selkeään keskiöön. Onnistuminen ja yrityksen hengissä säilyminen vaativat hankintatoiminnan liittämistä yhtiön strategiaan. (Benton W.C. Jr 2010, 33.)

Strategisen hankintatoimisuunnitelman vaatimukset ovat:

1. Pitää sisäistää yrityksen strategia- ja markkinointisuunnitelma, jotta saadaan hyvin integroitu hankintajärjestelmä.
2. Tarkka arviointi nykyisistä toimittajista, kuinka he vastaavat odotuksiin ja miten se on mitattu.
3. Tutkittava maailmanlaajuiset hankintamahdollisuudet.
4. Selvittää nykyisen hankintatoimiyksikön kustannukset, toiminta, budjetti ja henkilöstö. (Benton W.C. Jr 2010, 33.)

2.4 Hankintatoimen kehittäminen

Hankintatoimen kehittäminen alkaa nykytilan kartoituksella. Yrityksen täytyy selvittää ne tekijät, joiden kautta löydetään yrityksen hankintatoimen vahvat ja heikot puolet uhkineen ja mahdollisuuksineen. Selvitys on tehtävä laaja-alaisesti, jotta kokonaiskuva yrityksen hankintatoimesta ja sen vaikutuksesta yrityksen koko toimintaan saadaan selville. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen. 1995, 227.)

Nykytilan kartoitukseen on monia mahdollisuuksia:

- ABC-analyysi, jonka avulla päästään selville yrityksen tärkeimmistä tuotteista ja tavarantoimittajista esimerkiksi ostolaskujen lukumäärän jakautuminen laskujen kokonaisarvojen mukaan.
- Ostajien ajankäyttö. Tutkimus voidaan tehdä esimerkiksi itseraportointimenetelmällä sitä varten laaditulle seurantalomakkeelle.
- Ostajan SWOT-analyysi (strengths, weaknesses, opportunities, threats) jonka avulla täsmennetään kuvaa nykytilanteesta.
- Ostosalkku-analyysi, jonka avulla voidaan luokitella ostettavat tuotteet neljään luokkaan ostovoiman ja ostoriskin mukaan; pullonkaulatuotteet, strategiset tuotteet, tavalliset tuotteet ja volyymituotteet. (Koskinen A & kumpp. 1995, 227-237.)

2.5 Hankintojen ulkoistaminen ja keskittäminen

Päätettäessä ulkoistamisesta pitää ymmärtää yrityksen ydin liiketoiminta. Ulkoistamisen tulee olla samassa linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Toimittaja tulee valita tarkasti ja toimittajan tulee ymmärtää yrityksen strategia ja visio sekä ymmärtää mahdolliset yrityskulttuurierot. Sopimus on laadittava hyvin, molempien osapuolien kannalta. Yritysten välillä tulee olla avointa kommunikointia ja riittävää raportointia. Yhteistyön johtaminen tulee olla jatkuvaa, jotta varmistetaan toimittajan motivoituminen kasvaviin vaatimuksiin. Ylimmän johdon tuki on erityisen tärkeää toiminnan jatkumiselle. Ulkoistaminen muuttaa myös yrityksen henkilöstön toimen-

kuvia ja siksi on erityisen tärkeää että henkilöstölle kerrotaan riittävän ajoissa, mitä yritysjohto odottaa heiltä. Henkilöstöjohtaminen muodostuu erittäin tärkeäksi ulkoistusvaiheessa. (van Weele 2010, 176-177.)

Ulkoistamiseen riskejä ovat:

Tekniset riskit: Mikä toimittaja pystyy toimittamaan halutun toiminnon. Miten säilytetään kriittinen tieto yrityksessä, jolla voidaan ohjata ulkoistettua toimintoa tehokkaasti. Miten voidaan varmistua, että toimittaja käyttää sekä viimeistä tekniikkaa ja ratkaisuja että heidän henkilökunta on pätevää.

Kaupalliset riskit: Epävarmuus siitä, mitä yritys maksaa palvelusta nyt ja jatkossa. Lisäksi riskinä on menettää sisäistä tietoa yrityksestä, joka voi ajautua kilpailijan tietoon.

Sopimusriski: Kattaako sopimus riittävän yksityiskohtaisesti ne asiat, joita odotetaan toimittajalta. Mikäli asiat eivät toimi kuten on sovittu, onko mahdollisista rangaistuksista sovittu siten, että ne eivät kuitenkaan vahingoita yhteistyötä.

Toimitusriski: Pystyykö toimittaja tekemään sovittun työn. Onko heillä tarvittava kapasiteetti ja joustavuus, jolla vastata yrityksen muuttuviin vaatimuksiin. Pystytäänkö riittävästi jäljittämään toimittajan operatiivista toimintaa. (van Weele 2010, 174-175.)

Mitä yhtenäisimpiä tuotteita ja palveluja tarvitaan, silloin ostojen keskittäminen on suotavampaa. Maantieteelliset seikat voivat vaikeuttaa keskittämistä, mikäli yrityksen toimipisteet sijaitsevat eri valtioissa. Keskittäminen yhteen isoon toimittajaan saattaa antaa toimittajalle etulyöntiaseman neuvottelutilanteissa. Joidenkin tuotteiden ostamisessa kannattaa pyrkiä isoihin toimituseriin, jotta saadaan volyymialennusta. Mikäli tuotteen hankinta vaatii erityisosaamista keskittäminen voi olla hyvä jättää asiantuntijoille. Myös asiakkaiden vaatimukset voivat vaikuttaa siihen, että pitääkö tuotteita ostaa keskitetysti jostakin tietystä paikasta. (van Weele 2010, 289.)

Hankintojen keskittämisellä saadaan säästöjä - ostoja voidaan tehdä suurissa erissä. Hankintojen keskittämisessä kannattaa myös hyödyntää ostamisen ammattilaisia, sitä kautta hankintapäällikkö saa enemmän valtaa ja luotettavuutta. Keskittämisen kautta

voidaan paremmin tarkastella ostotoimintaa, arvioida toimittajia ja kehittää hankintatoimen koulutusta. (Benton W.C. Jr 2010, 13-14.)

Tuotantoon liittymättömät hankinnat muodostavat yrityksen hankinnoista noin 20-99 prosenttiin toimialasta riippuen. Näitä hankintoja ovat esimerkiksi kiinteistöön, henkilöstöön, tietotekniikkaan, toimistotarvikkeisiin, mainontaan ja markkinointiin ja kuljetuspalveluihin liittyvät kulut. Tuotantoon liittymättömien hankintojen kehittämällä voidaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan saavuttaa 10 – 20 prosentin säästöt niiden kokonaisarvosta. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 366-371.)

2.6 Hankintatoimen mittaaminen

Hankintatoimea on hyvä mitata mittareilla. Mittaamisella päästään parempaan päätöksentekomalliin, sillä voidaan edesauttaa yhteistyötä toisten yritysten yksiköiden kanssa, mittaaminen tekee asiat näkyviksi (raportointi toteutuneesta versus suunnitelmat) ja mittaamisella voidaan motivoida henkilöstöä. Mittaamista täytyy tehdä säännöllisesti, jotta toiminto on tehokasta. Mittaristot on syytä keskittää ostamisen tehokkuuteen. (van Weele 2010, 304-305.)

Hankintatoimessa käytettäviä mittareita tulee olla riittävästi, mutta seurattavuuden helppouden kannalta niitä ei saa olla liikaa. Mittareiden antamien tulosten on oltava tulkittavissa eri toimiomijoiden osalta, joten niiden tulee olla yksiselitteisiä ja selkeitä sekä linjassa yrityksen tavoitteiden ja strategian kanssa. Mittareina voi olla tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, Kaplan & Norton), jossa keskitytään strategian mukaisiin ja keskeisiin avaintunnuslukuihin. Mittarina voi toimia myös hankintavoilymit, jossa seurataan sitä, mistä ja keneltä ostetaan suhteessa esimerkiksi hankintojen kokonaissummasta tai osuutena liikevaihdosta. Mittarina voidaan käyttää myös hintakehitystä, miten ostohinnat muuttuva markkinoilla ja toimialalla suhteessa yleiseen hintakehitykseen. Vaihto-omaisuuteen sitoutuneen pääoman seuranta toimii myös mittarina sekä varaston kiertonopeus ja keskimääräinen varastossa oloaika. Toimitusvarmuutta voidaan käyttää mittarina, mutta sen osalta on varmistettava että mittaustapa on määritelty yksiselitteisesti ja että mittari on toimiva käytännössä.

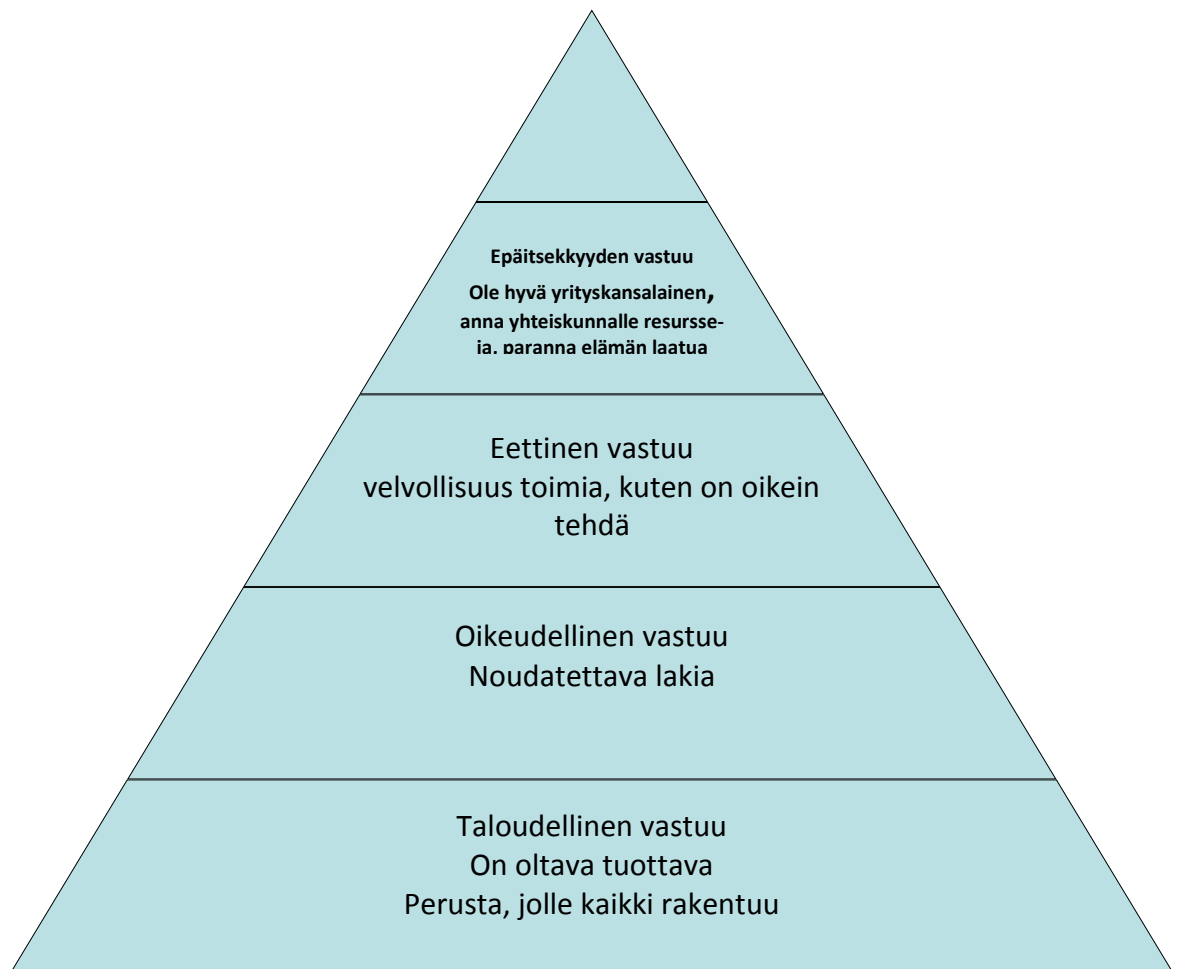
Mittarina laatu toimii myös. Tällöin seurannan kohteena ovat poikkeamat, laatuvirheet, reklamaatiot ja palautukset ja niiden aiheuttamat kustannukset. (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.)

Seuranta- ja raportointijärjestelmillä saadaan aikaan muutostekijöiden nopea tunnistaminen, niihin reagointi ja uudelleen ohjaus muutoksen vaatimaan suuntaan. Järjestelmän hyödynnettävyys riippuu siitä, että sinne syötetty tieto on ajantasaista ja oikeaa. Järjestelmien tulee tukea hankintojen ohjaamiseen liittyviä tehtäviä, jotta ne pystytään toteuttamaan. (Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.)

2.7 Hankintatoimen yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu tarkoittaa kuinka edesauttaa parempaa maailmaa, parempaa ympäristöä ja parempia työolosuhteita. Sosiaalisen vastuun ostotoiminnassa tulee perustua yleisiin liiketoimintaperiaatteisiin, jotka ovat käytössä koko yrityksen johtamisessa. (van Weele 2010, 386-387.)

Kestävä kehitys vaatii kehitettäväksi keinot, joilla tähdätään parempaan maailmaan ja pystytään turvaamaan tulevien sukupolvien tulevaisuus. Kestävä (sustainable profitability) tuottavuus pystytään saavuttamaan vain, jos yritys pystyy tasapainottamaan asiakkaiden, työntekijöiden, ympäristön ja omistajien tarpeet ja odotukset. Täyttämällä ihmisten, maailman, tuottavuuden tarpeet Carrollin (1991) mukaan kuvio 2. (van Weele 2010, 388-389.)



KUVIO 2. Carrollin pyramidi yhteiskuntavastuusta (van Weele 2010, 389).

Yhteiskuntavastuu (Corporate social responsibility CSR) on noussut tärkeäksi viime vuosina. Yksi syy tähän on se, että raaka-aineet ovat käyneet vähiin, toinen syy on ilmastoon lämpeneminen. Ympäristön muutokset vaikuttavat siihen, että yritysten on käytettävä luonnonvaroja tarkemmin ja varovaisesti. Kolmas syy voi olla se, että liike-elämä nykyään on kansainvälistä ja kansainvälinen liiketoiminta on tullut läpinäkyväksi. Ympäristö- tai sosiaalinen skandaali voi nopeasti tuhota yrityksen maineen, jonka rakentamiseen on voinut mennä vuosia. Koska tavarantoimittajat ovat nykyisin tärkeä osa yrityksen arvoketjua (value chain), on toimittajasuhteet tulleet tärkeäksi keskittymisalueeksi kestävässä kehityksessä. CSR:n perusidea on täyttää nykysuku-

polven tarpeet uhraamatta tulevaisuuden sukupolvien raaka-ainevarjoja. (van Weele 2010, 397.)

Yritys X:n ympäristötoiminnoissa kestävän kehityksen perustana ovat ISO 14001 – standardi, ympäristölainsäädäntö, viranomaisten vaatimukset sekä asiakkaiden ja sidosryhmien toiveet ja odotukset. Yritys X:ssä toteutetaan hallituksen hyväksymää ympäristöjohtamismallia, jonka mukaisesti yrityksen kaikissa yksiköissä on sitouduttu toimimaan ympäristön kuormitusta ehkäisevästi jatkuvan parantamisen periaatteella. Ympäristön hyväksi toimiminen kuuluu jokaiselle Yritys X:ssä työskentelevälle.

Yritys X:ssä seurataan liiketoimintaan, tuotteisiin ja palveluihin liittyviä ympäristönäkökohtia sekä niiden vaikutuksia ja riskejä koko niiden elinkaaren ajalta. Yritys X:ssä on määritelty merkittävimmille ympäristönäkökohdille päämäärät ja tavoitteet sekä luotu mittaristo tavoitteiden seuraamiseen.

Toiminnassa käytetään ekotehokkaita toimintatapoja, jotka rasittavat mahdollisimman vähän ympäristöä. Ympäristöasioihin liittyvät toimenpiteet dokumentoidaan sertifioituun 14001 ympäristöjärjestelmään, ja toimenpiteitä ja tavoitteiden toteutumista seurataan sisäisillä auditoinneilla ja johdon katselmuksilla. Henkilökuntaa ja sidosryhmiä koulutetaan toteuttamaan ympäristötavoitteita arjessa. Yritys X:ssä tiedotetaan ympäristöperiaatteista julkisesti yrityksen verkkosivuilla. Ympäristötoiminnan tuloksista raportoidaan avoimesti ja kattavasti vuosittain julkaistavassa ympäristöraportissa. Sertifikaatti edellyttää myös, että yrityksen hankintaohjeistuksessa pitää olla ohjeistus ja maininta kestävän kehityksen periaatteista. Uuteen hankintatomiiohjeeseen tämä ohjeistus ja viittaus Yritys X:n ympäristölaatusertifikaattiin on lisätty. Kaikissa hankinnoissa on otettava huomioon ympäristönäkökohdat.

2.8 Hankintajuridiikka

Hankintatoimea määrittävä laki (30.3.2007/348) koskee julkisia hankintoja. Julkiset hankinnat ovat niitä hankintoja, joita hankintalainsäädännössä määriteltyt yksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Laki julkisista hankinnoista määrittelee lain piiriin kuuluvat hankintayksiköt seuraavasti:

- 1) *valtion, kuntien ja kuntayhtymien viranomaiset*
- 2) *evankelis-luterilainen kirkko ja ortodoksinen kirkko sekä niiden seurakunnat ja muut viranomaiset*
- 3) *valtion liikelaitoksista annetun lain (1185/2002) mukaiset liikelaitokset*
- 4) *julkisoikeudelliset laitokset; julkisoikeudellisella laitoksella tarkoitetaan oikeushenkilö, joka on nimenomaisesti perustettu tyydyttämään sellaisia yleisen edun mukaisia tarpeita, joilla ei ole teollista tai kaupallista luonnetta ja :*
 - a) *jota rahoittaa pääasiallisesti 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö;*
 - b) *jonka johto on 1-4 kohdassa tarkoitettun hankintayksikön valvonnan alainen; taikka*
 - c) *jonka hallinto-, johto- tai valvontaelimen jäsenistä 1-4 kohdassa tarkoitettu hankintayksikkö nimeää yli puolet; sekä*
- 5) *mikä tahansa hankinnan tekijä silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten tukea yli puolet hankinnan arvosta 1-4 kohdassa tarkoitettulta hankintayksiköltä. (L 30.3.2007/348.)*

Lain tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä, edistää laadukkaiden hankintojen tekemistä sekä turvata yritysten ja muiden yhteisöjen tasapuolisia mahdollisuuksia tarjota tavaroita, palveluita ja rakennusurakointia julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa. Hankintalainsäädännön tarkoituksena on saada organisoitu hankintatoimi toimimaan tehokkaammin, luomaan säästöjä ja kokonaistaloudellisesti edullisia ratkaisuja. Hankinnoissa painotetaan tarkoituksenmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta. Hankintatoimilaki lisää avoimuutta hankintoja tehtäessä. (L 30.3.2007/348).

Yritys X ei ole edellä mainitussa laissa määritelty hankintayksikkö, joten sen tekemisessä hankinnoissa ei sovelleta hankintalakia. Yritys X:ssä noudatetaan kuitenkin lain henkeä hankintoja tehtäessä.

Kauppalaki:

Yritysten välisiin tavarakauppoihin sovelletaan yleensä kauppalakia. Lakia koskee irtaimen kauppaa ja soveltuvin osin irtaimen omaisuuden vaihtoa. Lakia sovelletaan valmistettavan tavarän tilaukseen vain, jollei tilaajan ole toimitettava olennaista osaa tarveaineista. Lakia ei sovelle-

ta sopimukseen rakennuksen taikka muun maalla tai vedessä olevan kiinteän laitoksen tai rakennelman rakentamisesta. Lakia ei sovelleta sopimukseen, jonka mukaan tavaran toimittajan on myös suoritettava työtä tai muu palvelus, jos palvelus muodostaa pääosan hänen velvollisuuksistaan. Lain säännöksiä ei sovelleta, mikäli sopimuksesta, sopijapuolten omaksumasta käytännöstä taikka kauppatastavasta tai muusta tavasta, jota on pidettävä sopijapuolia sitovana, johtuu muuta. Lain säännöksiä ei sovelleta, mikäli kuluttajansuojalaista (38/78) johtuu muuta. (L 27.3.1987/355.)

Mikäli yrityksen kauppakumppani on Suomesta tai jostain muusta Pohjoismaasta, pääsääntöisesti sovelletaan Suomen kauppalakia. Jos taas kauppakumppani on muualta maailmasta, sovelletaan usein kansainvälistä kauppalakia eli YK:n kauppalakia (CISG). Molempien lakien mukaan myyjän vastuu kaupan kohteen virheistä on laaja. (Ruohola, 2012.)

Kauppatapa, yleiset periaatteet:

A) Kuluttajat: Sopimusosapuolten olisi aina otettava huomioon kuluttajien edut ja toimitusketjun yleinen kestävyys yritysten välisissä suhteissaan. Sopimusosapuolten olisi varmistettava maksimaalinen teho ja voimavarojen optimointi tavaroiden jakelussa koko toimitusketjussa.

B) Sopimusvapaus: Sopimusosapuolet ovat riippumattomia taloudellisia yksiköitä, jotka noudattavat toistensa oikeutta suunnitella oma strategiansa ja toimintalinjansa. Tämä kattaa myös vapauden riippumattomaan päätöksentekoon sopimukseen osallistumisesta.

C.) Hyvän kauppatapan mukainen menettely: Sopimusosapuolten olisi meneteltävä toistensa kanssa vastuullisesti, vilpittömässä mielessä ja hyvää liiketapaa noudattaen. (Kauppakamari.)

Yritys X:ää sitoo niin sen osto- kuin myyntitoiminnassakin kauppalaki ja hyvä kauppatapa. Näitä molempia noudatetaan siltä osin, kun kaupassa ei osapuolten tekemän sopimuksen tai vallitsevan käytännön vuoksi toimita toisin.

3 HANKINTATOIMEN OHJEISTUKSEN MUUTOS JA ESI-MIESTYÖ

Hankintatoimen ohjeistusta lähdettäessä muuttamaan täytyy pitää mielessä muutoksen järkevyyt. Muutosprosessia käynnistettäessä tulisi kiinnittää huomiota muuttamiin kysymyksiin ja niihin saataviin vastauksiin. Onko uusi malli toimivampi kuin nykyinen? Kannattaako muutos suhteessa siihen käytettyyn aikaan? Hyötyykö muutoksesta vain muutama yksittäinen henkilö ja muuten se on haitaksi koko organisaatiolle? Onko hanketta vetävillä henkilöillä päätösvaltaa toteuttaa muutos? Kuormittaako muutoshanke henkilöstöä liikaa? Kykeneekö henkilöstö muutokseen ja oppimaan uudet toimintamallit? Onko muutoshanketta vetävällä tiimillä valmius keskeyttää tai suuntautua uudelleen muutoshankkeessa, mikäli se on välttämätöntä? Näihin kysymyksiin vastaamalla muutosprosessi saa suunnitelman, jonka mukaan toimia. Muutoksen perustarkoitus selkiytyy vastaamalla kysymyksiin: Miksi muutos on oikea? Mikä on muutoksen kohde? Mitä organisaatio pystyy toteuttamaan? Mikä muutoksessa on sellaista, että se on järkevää organisaatiokulttuurin ja nykytilanteen näkökulmasta? (Stenvall, Virtanen 2007, 46-48.)

Muutoksen toteuttaminen sisältää niiden toimenpiteiden tekemisen, jotka muutokselta vaaditaan ja uusien toimintarutiinien käyttöön ottamisen. Lisäksi muutostointamalli pitää saattaa koko organisaatioon ja mallia pitää sekä arvioida että seurata. Toteutusvaiheessa pitää hyväksyä tietty kaoottisuus ja ennakoimattomuus, koska usein henkilöstö vasta toteutusvaiheessa pohtii ensi kerran, että ovatko uudet käytännöt parempia kuin entiset. Tässä vaiheessa korostuu muutosprosessin johtamisen taitavuus. Hanketta viedään eteenpäin, mutta osataan myös kuunnella henkilöstöä, koska spontaani keskustelu saattaa tuoda ratkaisun ongelmaan tai mahdollisuuden harkita, että voidaanko asioita tehdä kenties toisella tavalla. Hyvä suunnittelu mahdollistaa onnistuneen toteutusprosessin. Toteutukseen tulee kuitenkin suhtautua joustavasti ja prosessin aikana eteen tuleviin mahdollisuuksiin tulee tarttua ja käyttää niitä hyväksi, vaikka tällainen toiminta saattaa muuttaa alkuperäistä suuntaa muutosprojektille. (Stenvall, Virtanen 2007, 49-50.)

Muutosprosessit voidaan toteuttaa nopeasti tai vähittäin. Nopeasta muutoksesta käytetään nimitystä rationaalinen ja vähittäin etenevästä muutoksesta inkrementaalinen. Nopeassa muutoksessa on usein pyrkimyksenä toteuttaa kaikki muutoksen vaatimat toimenpiteet kokonaisvaltaisesti nopeassa ja rajallisessa aikataulussa. Vähittäin etenevässä muutosprosessissa muutos toteutetaan etenemällä vähitellen ongelmista pois päin. (Stenvall, Virtanen 2007, 54-55.)

Viestintä

Viestintä auttaa muutoksen läpiviemiseen. Viestinnän avulla muutoshankkeelle saadaan luotua järkevä muutosprofiili. Viestinnän avulla pystytään varmistamaan, että tieto muutoksen läpiviemisestä välittyy organisaation kaikille työntekijöille. Viestinnän avulla saadaan organisaation jäsenet sitoutettua muutoshankkeeseen. Viestintä luo vuorovaikutustilanteita. (Stenvall, Virtanen 2007, 66-67.)

Viestinnän ja muutosviestinnän kanavia ovat suorat esimiesten ja hänen välittömässä alaisuudessaan olevien henkilöiden kanssa käydyt vuoropuhelut. Tätä tapahtuu lähes päivittäin. Verkkoviestinnän pääkanavia ovat sähköpostit ja Internet- sekä Intranet-sivut. Tiimi- ja osastopalaverit toimivat tiedon välittämiseen ja luomiseen. Luottamusmiesten avulla johto saa viestiä henkilöstön tuntemuksista ja henkilöstö puolestaan ehkä sellaista tietoa, jota ei ole vielä julkistettu. Tiedotustilaisuudet ovat viestinnän ”täsmäiskuja”. Ylimmän johdon haastattelutunnit ja blogit (verkkopäiväkirjat) antavat mahdollisuuden johdon ja henkilöstön vuorovaikutukselle. Tiedotus- ja henkilöstölehdet toimivat myös viestinnän kanavina, mutta niiden ongelmina on julkaisuhalu. Viestinnän kanavia on siis monia ja niistä pitää valita kulloinkin sopivin, oli kyseessä muutosviestintä tai muu organisaation viestintään kuuluva asia, kuten tässä tutkimuksessa Yritys X:n uuden hankintatoimiohjeistuksen jalkauttaminen käytäntöön. Viestintäkanavaa valittaessa on pohdittava, millainen on viestin sisältö ja mitä esimerkiksi Yritys X:n hankintatoimiohjeistuksesta halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta viestinnällä halutaan saada. Lisäksi tulisi pyrkiä ymmärrettävään ja asian perille saattavaan viestintään - kielen merkitys korostuu. Viestinnässä myös sen ajoittaminen korostuu – ei liian aikaisin eikä liian myöhään. (Stenvall, Virtanen 2007, 67-70.)

Uusia toimintatapoja ja tuotantomenetelmiä kehitettäessä tarvitaan ohjeistusta ja oppaita. Ohjeistusta tai yleensä ohjaavaa tekstiä laadittaessa on hyvä pitää mielessä, että miksi kirjoitetaan, mihin kirjoituksella pyritään ja kenelle tekstiä ollaan laatimassa. Kirjallisella ohjeella pyritään vaikuttamaan asenteisiin ja käytökseen sekä ohjaamaan ja neuvomaan, miten tulee toimia. Tekstin tulee olla muodoltaan sellaista, että ihminen lukee sitä mielellään ja hän ymmärtää sen sisällön. Yleensä konkreettiset asiat ymmärretään paremmin kuin abstraktit asiat. (Uimonen 2003, 9-14.)

Ammattisanaston käyttöä ohjeistuksessa kannattaa harkita. Mikäli ohjeistus laaditaan pelkästään alan asiantuntijoille, voidaan käyttää ammattisanastoa. Mikäli kirjoitetaan isommalle lukijakunnalle, jonka tietämystä erityissanoihin ja termeihin ei tunneta, on syytä välttää vieraita sanoja. Jos erityisalaan liittyvää termistöä on pakko käyttää, niin silloin on hyvä selittää auki termit esimerkkien tai kuvausten avulla. (Uimonen 2003, 81). Kielestä tulee vallan väline, koska se on ammattitaidon, identiteetin ja erottautumisen lähde. Mikäli käytetään tietynlaista kieltä, voidaan osa ohjeistuksen lukijoista pitää viestinnän ulkopuolella. Keskeisempiä ongelmia voi olla se, että toimijat ymmärtävät sanat ja ilmaisut eri tavalla. (Stenvall, Virtanen 2007, 71.)

Lukumäärien kirjoittaminen, esimerkiksi euromäärät, voidaan ohjeistuksessa kirjoittaa numeroilla. Tämä saattaa auttaa lukijaa hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Kouluohjeistus kirjalliseen tekstiin on ollut alle kymmenen olevat luvut kirjoitetaan kirjaimilla ja sitä suuremmat luvut numeroilla. Lyhenteitä kannattaa käyttää harkiten. Vakiintuneita lyhenteitä voi käyttää, mutta vieraammat lyhenteet kannattaa avata lukijalle niitä ensimmäistä kertaa käytettäessä. (Uimonen 2003, 96-97.)

Ohjeistuksen laadinnassa asioiden esittämisjärjestyksellä on merkittävä vaikutus. Ohjetta laadittaessa on hyvä miettiä, missä järjestyksessä lukija ymmärtää asiat parhaiten? Missä järjestyksessä tekstissä on helppoja ja vaikeampia kohtia? Missä järjestyksessä tekstin lukemisen voi keskeyttää ilman, että tärkeä asia jää huomioimatta? (Karhu & kumpp. 2005, 225-226.)

4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

4.1 Kehittämistehtävä ja menetelmä

Tavoitteena on laatia hankintatoimen ohjeistus Yritys X:lle sekä määritellä hankintatoimen vastuut ja –rajat. Ohjeistuksen avulla haetaan toimintatapojen yhtenäistämistä ja kustannussäästöjä sekä Yritys X:n henkilöstön ja asiantuntijoiden työajan vapauttamista heidän omaan ydinosaamiseensa hankintatoimen osalta.

Kehittämistehtäviksi muodostuivat:

Yritys X:n hankintatoimen hankintavastuiden ja –rajojen määrittely.

Kirjallisen hankintaohjeen laatiminen Yritys X:lle.

Kehittämismenetelmä

Tutkimukseen valittu kehittämismenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimus lisää ymmärrystä ja antaa mahdollisuuden erilaisille tulkinnoille sekä antaa asioille merkityksiä. Laadullinen tutkimus vaatii luottamusta ja se on kasvollista tutkimusta – tukija on aina osa tutkittavaa prosessia. Tutkijan on lähdettävä aina siitä olettamuksesta, että tutkittava puhuu totta. Laadullisella tutkimuksella kehitetään työolosuhteita ja vertaillaan vaihtoehtoja. Laadullinen tutkimus on tilanteeseen sidottu ja ainutkertainen. Tämä tutkimusmuoto edellyttää monikanavaista aineiston ja tiedon hankintaa. (Pitkäranta, 2010, 12-16.)

Toimintatutkimuksella pyritään tutkimaan työyhteisön omaa työtä ja sen kehittämistä. Tutkimuksessa on mukana tutkijoiden lisäksi henkilöitä tutkittavasta yrityksestä. Toimintatutkimuksen kautta tunnistetaan työelämän käytännön ongelmia ja etsitään vastauksia ja ratkaisuja niihin. Toimintatutkimus voi sisältää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusaineistoa. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset ovat usein johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Toimintatutkimus pyrkii viemään tutkimuksen toimintaan. Toimintatutkimuksessa nähdään myös etuna se, että tutkija on itse tut-

kittavan asian kanssa tekemisissä tai hänellä on jokin kosketuspinta tutkittavaan teemaan. (Kananen 2009, 9-13.)

Tässä tutkimuksessa tutkija ei vie tutkimusta toimintaan asti. Tutkimuksen tuloksena syntyneen hankintatoimiohjeen vaikutus hankintatoimikäytänteiden muuttumiseen Yritys X:ssä veisi vähintään vuoden ja tämän tutkimustyön valmistumisen osalta tulee vastaan tutkimuksen valmistumisen aikaraja. Tämän vuoksi toimintatutkimusta ei valittu tutkimusmuodoksi.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kehittämistutkimus eli case-tutkimus. Kehittämisen katsotaan olevan konkreettista toimintaa, jolla pyritään johonkin tiettyyn tavoitteeseen. Kehittämisellä voidaan tavoitella toimintarakenteen tai toimintatavan kehittämistä. Kehittämisen tähtäimenä on muutos, jolla pyritään tehokkaampaan ja parempaan tapaan toimia kuin ennen. Lähtökohtana voi olla nykytilanteen ongelma tai visio jostakin uudesta. Kehittämistoiminnan kohteena voi olla esimerkiksi työntekijöiden ammattitaito, rakenteet ja prosessit tai tuotekehitys. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan suhde määrittyy niin, että tutkimus tuottaa tiedon, jota käytetään soveltaen kehittämistoiminnassa. (Toikko, Rantanen 2009, 14-19.)

Kehittämistoiminta muotoutuu tulkinnallisesta ja fakthanäkökulmasta. Kehittämisen tavoitteena voi olla taloudellisen tuloksen parantuminen, jolloin lähtökohtana kehittämiselle on numeerinen fakthanäkökulma. Työyhteisön organisaatiokulttuurin muuttaminen kehittämisen tavoitteena on tulkinnallista kehittämistoimintaa. Kehittäminen kohdentuu tällöin ei-näkyvään kohteeseen ja kehittämistutkimuksen tavoitteiden saavuttamisen arviointi voi olla vaikeaa ja edellyttää tulkinnallista näkökulmaa (Toikko, Rantanen 2009, 36-38.)

Kehittämistoiminta tuottaa näyttöön perustuvaa tietoa. Hiljainen tieto on myös vahvasti mukana kehittämistoiminnassa. Esimerkiksi ammattilaisella on selkeä käsitys, miten toimia parhaan tuloksen eteen, mutta hän ei pysty määrittelemään tiedon perustaa. (Toikko, Rantanen 2009, 39-40.) Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen intressit ja arvot poikkeavat toisistaan. Tutkimuksen tavoite on olla riippumaton, mutta kehittämisellä tavoitellaan muutosta, jolloin herää kysymys kenen intressiä se palve-

lee. Esimerkiksi organisaation kehittämistavoitteissa, asettaako johtaja vai työntekijät keskeiset tavoitteet? (Mts. 44.)

Kehittämistutkimuksen lähtökohtana on otettava kantaa kenen ehdoilla kehitetään. Kehittäminen voi edetä organisaatiossa kaksisuuntaisesti: ylhäältä alas tai alhaalta ylös. Kehittämisessä on kyse intresseistä ja siksi näkökulman valinta on tärkeää. Tässä kehittämistutkimuksessa työntekijöitä ja keskijohtoa osallistui kehittämistoimintaan haastattelujen kautta, mutta hankintatoimen ja –ohjeistuksen organisointi on ylimmän johdon käsissä, eli näkökulma tutkimukselle on ylhäältä alas. (Toikko, Rantanen 2009, 48-49.)

Kehittämisprosessiin ja -toimintaan sisältyy viisi tehtävää. Ensimmäisenä tehtävänä on *perustelu* – miksi jotakin pitää kehittää nyt? Lähtökohtana käsitetään nykytilan ongelma tai tulevaisuuden visio. Toinen tehtävä on *organisointi*. Organisoinnilla kehittämistoiminta saa virallisen muodon ja hyväksynnän. Organisointiin kuuluu toteutuksen käytännön suunnittelua ja valmistelua. Kolmas tehtävä on *toteutus*. Tämä muodostuu ideoinnista, asioiden tärkeysjärjestyksestä, testaamisesta ja mallintamisesta. Kyse on siitä, että miten tavoite saavutetaan. Neljäs tehtävä on *arviointi*. Arvioinnin tarkoituksena on suunnata kehittämistoiminnan prosessia – tuotetaan tietoa, jonka avulla kehittämisprosessia voidaan ohjata. Arvioinnin on myös tarkoitus tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta; onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa. Viides tehtävä on *tulosten levittäminen*. Tulosten levittäminen saattaa edellyttää omaa erillistä prosessia, joten se välttämättä sisälly varsinaisen kehittämisprosessin sisälle. (Toikko, Rantanen 2009, 56-63.)

Kehittämistoiminnan yhteydessä ei niinkään käsitellä tutkimuskysymyksiä vaan arviointikysymyksiä, kehittämiskysymyksiä tai vain kysymyksiä. Näiden kysymysten merkitys ja luonne muotoutuvat lähtökohtana olevasta tutkimusotteesta. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset voivat olla yleisluontoisia kun taas määrällisessä tutkimuksessa kysymysten tulee olla tarkkaan määriteltäviä. Aineiston määrälle on tyypillistä rajata tiedonkeruuta – puhutaan niin sanotusti laadullisesti perustellusta kattavuudesta, joka perustuu harkintaan. Kehittämistoiminta on luonteeltaan sellaista, että siinä ei voida keskittyä niin syvälliseen tiedon keräämiseen kuin tutkimuksessa. Tie-

toa kerätään kehittämistoiminnan kannalta siten, että se on kattavaa ja perusteltua. Tiedontuotannon kannalta aineistolta edellytetään nopeita vastauksia, koska tiedontuotannon päätehtävänä on ohjata kehittämisprosessia. Tämä vuoksi jokaisessa kehittämistoiminnassa pitää pohtia kehittämistoiminnan vaiheen kannalta toimivaa tiedon keruu ja analysointi tapaa. (Toikko, Rantanen 2009, 117-121.)

Kehittämistyöstä tulee tiedettä, kun se dokumentoidaan ja käytetään tieteellisiä menetelmiä. Tästä kombinaatiosta saadaan luotettavaa uutta tietoa. (Kananen 2012, 21.)

Tiedon arvo tieteellisessä tutkimuksessa on muodoltaan objektiivista ja arvoneutraalia, eli riippumatonta subjektiivisista tekijöistä ja arvoista. Kehittämistutkimuksessa tieteellisyyden vaatimukset ja rajalliset aikaresurssit aiheuttavat epätasapainoa tutkimukselle. Kehittämistoiminta tähtää positiivisiin tuloksiin ja sen vuoksi saatetaan raportoinnissa ajautua niin sanottuun menestystarinan kirjoittamiseen. Tämän vuoksi on myös olennaista raportoida sekä epävarmuustekijät että ristiriidat. (Toikko, Rantanen 2009, 127-129.)

Tutkimustyössään jokainen tutkimuksen tekijä vastaa itse niistä ratkaisuista ja valinnoista, joita hän tekee työtä tehdessään. Tutkimusetiikka käsitteenä voi tarkoittaa pelkästään tieteen sisäisiä asioita, mutta se voidaan myös nähdä tutkijoiden ammatitieteenä. Tällöin tutkimusetiikkaa voidaan tarkastella eettisten periaatteiden, normien ja arvojen kautta, joita tutkijan tulisi noudattaa omassa ammatissaan. Tutkijan on tutkimusta tehdessään pidettävä mielessä, että hän etsii tietoa siten, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja niiden oikeellisuus pystytään tarkistamaan tiedeyhteisöissä. Lähdeaineiston asianmukainen keruu, arkistointi ja käsittely vahvistavat tiedon luotettavuuden. On myös muistettava kunnioittaa tutkittavia henkilöitä ja heidän itsemääräämisoikeuttaan sekä muita tieteentekijöitä ja heidän tutkimustuloksiaan. (Kuula 2006, 21-24.)

Luottamuksellisuus tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvat haastateltavat voivat luottaa siihen, että tutkijan antama lupaus aineiston käytöstä ja käyttötarkoituk-

sesta pitää. Mikäli tutkija on ilmoittanut, että kukaan muu ei tule aineistoa näkemään, niin sopimus katsotaan lainmukaiseksi. (Kuula 2006, 89.)

4.2 Aineistot ja aineiston keruumenetelmät

Hankintatoimiohjeistuksen laadintaa varten perustettiin työryhmä, johon kuuluvat talousjohtaja, hankintapäällikkö, sisäisentarkastuksen johtaja, kaksi controlleria (toinen on tutkimuksen tekijä) ja laskentapäällikkö. Tämä työryhmä-osallistui myös empiirisen aineiston muodostamiseen oman toimenkuvansa kautta ja sen mukanaan tuomalla asiantuntemuksella. Se määritteli, mitä hankintatoimiohjeistuksen sisältö tulee olla ja miten organisaation hankintatoimea tulee hoitaa.

Tässä kehittämistutkimuksessa aineiston keruumenetelminä käytettiin tutkijan havainnointia tutkittavassa yrityksessä, yrityksen toimihenkilöiden haastatteluja sekä hankintatoimiohjeistuksen projektityöryhmän jäsenten havainnointia työryhmätapaamisissa. Havainnoinneistaan tutkija piti päiväkirjaa. Lisäksi hyödynnettiin yrityksen ostolaskujärjestelmästä saatavaa tietoa.

Kehittämistutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua yksilöhaastatteluna. *Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu* (Vilka 2005, 101). Puolistrukturoidussa haastattelussa on etukäteen valmistellut kysymykset, mutta niiden vastausvaihtoehdot puuttuvat (Kananen 2009, 64). Kehittämistutkimuksessa teemahaastattelua käytetään, kun halutaan määritellä ongelmaa, tehdä vaikuttavuuden arviointia ja arvioida tuloksia. Teemahaastattelu voidaan suorittaa ryhmä- tai yksilöhaastatteluna. Ryhmähaastattelu tuottaa tiivistetyn tietoa kun taas yksilöhaastattelulla saadaan tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. Ryhmähaastattelussa kaikkien siihen osallistuvien henkilöiden tasapuolinen huomioiminen saatetaan olla haastattelijalle erittäin haastavaa. Haastateltavat tulee valita siten, että tutkittava ilmiö liittyy heihin tai että he tietävät ilmiöstä eniten (Kananen 2012, 99-101.)

Haastateltavat haastateltiin yksilöhaastatteluna ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun aloitusta, mihin tarkoitukseen heitä haastatellaan ja että haastattelun aikana tulleet vastaukset jäävät vain tutkijan tie-

toon ja yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa lopullisesta tutkimuksesta. Haastatteluja purettaessa haastatteluja ei litteroitu sanasta sanaan; haastattelun asiasisältö kirjoitettiin auki.

Tutkijan oma havainnointi perustuu hänen osallistumiseen yrityksen hankintaprosessiin sen eri vaiheissa. Tutkija on toimenkuvansa kautta kiinteästi hankintatoimen eri osa-alueissa mukana. Tutkija toimii yrityksessä controllerina. Tähän tehtävään kuuluu sisäinen raportointi, budjetointi ja ennusteet. Toimenkuva pitää sisällään investointien ja suurien hankkeiden seurannan. Lisäksi tutkija on Yritys X:n ostolaskujärjestelmän pääkäyttäjän varahenkilö. Työtehtäviin kuuluu raportoinnin yhteydessä tarkastaa, että hankinnat on tehty voimassa olevan hankintaohjeen säädösten mukaisesti vastu- ja valtuusrajat huomioiden. Tutkija on oman toimenkuvansa kautta tekemisissä Yritys X:ssä melko suurelta osin organisaation henkilöstön kanssa, erityisesti hankintatoimea ja -päätöksiä tekevien sekä ostolaskuja käsittelevine henkilöiden kanssa. Tätä kautta hän pystyi havainnoimaan ja saamaan tietoa tutkimusta varten eri toimenkuvissa ja tehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä. Normaleissa työtehtävien yhteydessä tapahtuneista keskusteluista ja tapahtumista tutkija on tehnyt havaintoja, joita on kerännyt ylläpitämäänsä päiväkirjaan. Tähän päiväkirjaan tutkija ei ole tallentanut henkilötietoja käydyistä keskusteluista, vaan yleisiä toiveita ja havainnointeja siitä, miten hankintatoimea hoidetaan käytännössä ja millaisia toiveita hankintatoimen näkökulmasta eri henkilöt ovat esittäneet tutkijalle.

Tiedon lähteenä on käytetty myös hankintatoimiohjeistuksen uudistamista varten perustetun työryhmän jäsenten asiantuntemusta ja heidän havaintojaan sekä mielteitään hankintatoimen organisoinnista ja -ohjeistuksesta. Tämän työryhmän jäsenistä ainoastaan hankintapäällikkö on osallistunut myös erilliseen haastatteluun. Muita työryhmän jäseniä ei ole erikseen haastateltu, vaan havainnot tutkimukseen liittyen on poimittu ryhmätapaamisten yhteydessä tutkijan toimesta päiväkirjan muodossa.

5 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kehittämistutkimuksessa on kuten kaikessa tutkimuksessa selvät työvaiheet. Peruslähtökohta tutkimuksen toteuttamiselle on ongelman määrittely, ongelman tutkiminen, ratkaisun esittäminen, ratkaisun testaaminen, arviointi ja johtopäätökset. Ongelman määrittelyyn ja kokonaistilanteen arviointiin on varattava riittävästi aikaa, jotta löydetään todellinen ongelma, joka pitää ratkaista. (Kananen 2012, 53.)

Yritys X:n liikevaihto vuonna 2013 oli 150,0 miljoonaa euroa ja se työllisti keskimäärin kokoaikaisiksi muutettuna 1293 työntekijää. Yritys X toimii Etelä-Suomessa, Keski-Suomessa ja Savossa. (Vuosikertomus Yritys X 2013, 1 ja 39.) Yritys X:n hankinnat ovat hajakeskittyneet. Kilpailuttaminen on pääosin keskittynyt. Kilpailuttamista tehdään Yritys X:n emoyhtiössä hankintapäällikön toimesta. Yksittäisissä yksiköissä tehdään kilpailuttamista oman toimen ohella. Hankintapolitiikasta ja yhteisistä käytännöistä vastaa talousjohtaja yhdessä hankintapäällikön kanssa. Hankintatoimen yleislinjaukset ja ohjeistus hyväksytään Yritys X:n johtoryhmässä.

5.1 Yritys X:n hankintatoimiohje

Yritys X:ssä on käytössä koko yritystä koskeva hankintaohjesääntö (liite 1). Sen tarkoituksena on kuvata, kuinka hankintatoimi on valtuutettu Yritys X:ssä. Ohjeen yleisperiaatteena on, että ostaminen tapahtuu määritettyjen valtuuksien mukaisesti. Pääsääntöisesti valtuutus tapahtuu aseman perusteella, mutta valtuutus voi tulla myös tietyn tyyppisen, keskitetyn hankinnan perusteella. Hankinnan tekijän tulee olla riippumaton suhteessa tavarantoimittajaan, eikä tapahtumasta saa seurata intressitiriitoja ostajan ja yhtiön välillä. Tämän esteellisyyden määrittämisen vastuussa on kukin henkilö itse ensisijaisesti ja hänen esimiehensä toissijaisesti. Jokainen hankintapäätös on oltava yrityksen edun mukainen ja kokonaistaloudellisesti edullisin ratkaisu. Ohjeessa on määritelty erikseen sopimukseen perustuvat hankinnat, yksittäiset hankinnat, keskitetyt hankinnat ja investoinnit asema ja euro-määräisine tarkennuksineen. Investointeihin on olemassa vielä erikseen oma inves-

tointiohje, joka käsittää tietoa siitä, että mikä on investointi, investoinnin poistoajat, kirjanpidon tiliöinnit, ohjeistuksen investointiesityksen tekemiseen, investoinnin hyväksyntä oikeudet (asema ja euromäärä) ja käyttöomaisuuden myynnin ja romutuksen ohjeistuksen. (Yritys X hankintaohje 2008 Talousjohtaja)

Tätä kehittämistutkimusta lähdettiin toteuttamaan siten, että ensin hankintatoimiohjeistusta varten perustettu projektityöryhmä kokoontui pohtimaan, miten nykyistä voimassa olevaa hankintatoimiohjeistusta voitaisiin muuttaa ja parantaa palvelemaan paremmin Yritys X:n johtoa hankintatoimen ohjeistamisessa ja resursoinnissa sekä miten hankintatoimiohjeistuksella helpotettaisiin Yritys X:n yksiköissä hankintointia tekevien henkilöiden hankintatyötä. Työryhmä pohti myös sitä, miten ja mihin suuntaan Yritys X:n hankintatoimea tulisi ohjata. Projektityöryhmän päätöksellä tutkijaa pyydettiin laatimaan haastattelurunko, jonka avulla saataisiin käsitys siitä, mitä eri yksiköissä hankintatoimea tekevät henkilöt odottavat hankintatoimiohjeistukselta ja sovittiin haastatteluun pyydetävät henkilöt. Samaan aikaan rinnakkaisesti tutkija aloitti kirjallisuusmateriaalin etsinnän ja lukemisen. Kirjallisuusaineistoa tarvitaan teoreettisen viitekehyksen luomiseen opinnäytetyölle, ilmiön ymmärtämistä varten, oman tutkimuksen perusteluun, tutkimuksen käsitteiden ja mittarien löytymiselle, tutkimusmenetelmien valintaan tutkimuksen toteuttamiselle ja omien tutkimustulosten vahvistamiselle (Kananen 2012, 91.)

Haastattelukierroksen jälkeen tutkija litteroi haastattelut ja laati yhteenvedon niistä. Yhteenvedo esitettiin projektityöryhmälle. Tämän jälkeen projektityöryhmä alkoi työstää hankintatoimiohjetta haastatteluista saadun informaation avulla. Projektityöryhmän kanssa sovittiin, että tutkija tekee analyysiä Yritys X:n ostolaskujärjestelmästä (Basware Invoice Processing) yritykseen tulevien ostolaskujen toimittajista, euromääristä ja niin edelleen.

Tutkijan oma havainnointi kulki läpi kehittämisprosessin jatkuvana toimintana. Suorassa havainnoinnissa tutkija itse seuraa tapahtumia paikan päällä siten, että kaikki muut ilmiöön liittyvät toimijat asian tietävät. Piilohavainnoinnissa havainnoitavat eivät tiedä olevansa havainnoinnin kohteena. Epäsuoraa havainnointia voidaan tehdä siten, että tutkija on paikalla, mutta tutkittavat eivät näe häntä. Mikä havainnointi-

muoto valitaan, riippuu täysin siitä, mitä tutkitaan ja vaikuttaako tietoinen havainnoinnin kohteena oleminen havainnoitavien käyttäytymiseen. (Kananen 2012, 95). Tässä kehittämistutkimuksessa tutkija käytti suoraa havainnointia. Tutkijan asema tutkittavassa yhtiössä on luonteeltaan sellainen, että hän toimenkuvansa kautta pystyi havainnoimaan suoraan tapahtumia ja toimintatapoja ilman, että sillä olisi ollut vaikutusta tutkittavien henkilöiden ja asioiden käyttäytymiseen ja olomuotoon.

Projektityöryhmä työsti hankintatoimiohjetta useissa eri vaiheissa. Työryhmä päätti myös hankintatoimiohjeen lisäksi laadittavasta hankintatoimen prosessikaavion laadinnasta, joka tukisi sekä hankintatoimiohjetta että johtoa hankintatoimen organisoinnissa ja valtuutuksissa. Prosessikaaviot laati pääasiassa hankintapäällikkö yhdessä tutkijan ja tutkittavan yrityksen laatujohtajan kanssa. Laatujohtaja vastaa Yritys X:n ympäristösertifikaatin mukaisten asioiden toteutumisesta. Prosessikaavioissa oleva tieto on yhteneväinen hankintatoimiohjeen kanssa ja päinvastoin.

Projektityöryhmä kokoontui erikseen sovitun aikataulun (liite 2) mukaan käsittelemään hankintatoimiohjeen muokkausta. Ryhmäpalaverissa käytiin läpi aiemmin sovitut asiat ja ne muutokset, jotka oli sovittu tehtäväksi edellisessä tapaamisessa. Tapaamiset olivat videoneuvotteluja, koska ryhmän jäsenet työskentelevät kahdella eri paikkakunnalla. Opinnäytetyöntekijä toimi puhtaaksikirjoittajana hankintatoimiohjeelle ja hän lähetti korjatun version kaikille ryhmän jäsenille ennen sovittua tapaamista.

5.2 Haastattelu

Tässä kehittämistutkimuksessa haastattelukysymykset (liite 3) laadittiin yhteistyössä tutkijan ja hankintatoimiohjeistusprojektiryhmään kuuluvan hankintapäällikön kanssa. Haastattelukysymykset hyväksyttiin ennen haastattelua projektiryhmän vetäjällä (talousjohtaja).

Haastateltavina oli yhdeksän henkilöä (liite 4). Kehittämistutkimuksessa olisi haastateltavien määrää voitu tarpeen mukaan kasvattaa, mutta haastattelujen edetessä ei enää haastateltavien vastauksissa ilmennyt uutta poikkeavaa aiempiin haastattelui-

hin nähden. Haastattelututkimukselle oli löytynyt saturaatopiste. Aineiston saturatio tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tutkittavaksi otetaan uusia havaintoyksiköjä siihen asti kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään, saavutetaan niin sanottu kylläntymispiste (Kananen 2012, 101). Kaikille haastateltaville käytettiin haastattelussa samaa kyselyrunkoa. Riippuen haastateltavasta, haastattelu eteni suoraan kysymyksestä toiseen jouhevasti keskustellen, kuitenkin niin, että kaikki haastattelun kyselyrunгон osa-alueet tuli käytyä läpi. Kysymyksiä oli neljätoista kappaletta ja vielä lopuksi haastateltavalle annettiin mahdollisuus kommentointiin, mikäli hänellä oli vielä jotakin lisättävää aihepiiriin liittyen. Haastateltavat oli valittu Yritys X:stä siten, että haastatteluun saataisiin riittävän laaja otos Yritys X:n eri osakeyhtiöiden henkilökunnasta. Haastateltavat toimivat Yritys X:n eri yhtiöissä erilaisissa toimenkuvissa.

Kyselylomakkeen taustakysymyksillä oli tarkoitus ensin selvittää haastateltavien yleistietämystä hankintatoimesta. Taustakysymyksellä varmistettiin haastateltavan ymmärrystä ja käsitystä hankintatoimisesta, jotta kehittämistutkimuksen validisuus ja luotettavuus pystyttiin varmistamaan. Sen jälkeen siirryttiin käsittelemään haastateltavan omaa hankintaosaamista, -tehtäviä ja ajankäyttöä hankintatoimessa. Kysymyksillä haettiin tietoa siihen, minkälaisia hankintarajoja ja -vastuita eri henkilöillä on eri yksiköissä. Tarvitsevatko he ohjeistusta hankintatoimeen ja kuinka paljon heiltä kuluu aikaa hankintatoimitehtävissä. Seuraavaksi kartoitettiin haastateltavien tietämystä Yritys X:n hankintatoimiohjeesta. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään uuden, tämän opinnäytetyön kehittämistutkimuksen tuloksena, syntyvän hankintaohjeistuksen tarpeellisuutta ja mahdollista sisältöä. Kyselyssä kartoitettiin myös sopimustenhallintaa ja hankintaprosessin dokumentointia. Näillä kysymyksillä haluttiin saada tietoa siitä, että miten eri tavalla Yritys X:ssä tehdään ja arkistoidaan sopimuksia. Kysymysten tuloksia tältä osin käytetään hyödyksi Yritys X:n sähköisen arkistointijärjestelmän hankintaprosessissa sekä hankintaohjeistuksessa. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän näkemystään keskitetystä ja paikallisesta hankintatoimesta. Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan tietoa siitä, että miten ja millä tavalla Yritys X:ssä olisi hyvä hankintatoimea organisoida. Hankintoihin liittyvistä vastaustoista haluttiin saada tietoa, että kuinka laajasti sitä käytetään ja mitkä ovat vastaostojen hyödyt ja hai-

tat kaupankäynnissä. Haastateltavilta kysyttiin myös heidän tietämyksestään hankintajuridiikasta ja tarjouspyyntöjen käyttämisestä omien yksikköjensä hankinnoissa. Kyselyssä pyydettiin myös haastateltavaa määrittämään oman toimialueen strategisia hankintoja ja miten niiden hankinta tulisi järjestää. Viimeiseksi kysyttiin mitä tukea haastateltava tarvitsisi hankintatoimiorganisaatiolta. Tällä pyrittiin saaman selville mahdollinen tarve hankintatoimintojen keskitetyn organisaation tarpeelle. Lopuksi annettiin vielä mahdollisuus kommentoida yleisesti aiheesta.

Haastateltavien mielestä hankintatoimi tarkoittaa yrityksen toimintaansa varten hankkimia tuotteita ja palveluita, sopimuksia, laskukiertoa ja hallinnollista tapaa järjestää hankintatoiminto. Hankintatoimena nähtiin ostamisen lisäksi koko hankinnan elinkaaripohdinta, tuotteiden laadunseurannasta kilpailuttamiseen ja reklamointiin. Hankintatoimi vaatii paljon selvitystyötä ja yhteistyötä Yritys X:n eri yksiköiden kanssa. Haastateltavien vastauksista voi päätellä, että he kaikki tuntevat hankintatoimen teoriaa.

Haastateltavista kuudelle henkilölle kuuluivat hankintatoimitehtävät, kahdelle heistä tehtäviä kuului jonkin verran ja yhdelle ei hankintatoimi kuulunut lainkaan. Hankintatehtävät muodostuivat kunkin haastateltavan toimialueen ja työnkuvan mukaan. Hankintatuotteiden laajuus vaihteli konttoritarvikkeista ja lahjatavaroista isojen tuotantokoneiden hankintaan. Hankintatehtäviä olivat suora ostaminen, kilpailuttaminen, sopimusten täytäntöönpano, selvitysten tekeminen eri hankinta-alueista, sopimusneuvotteluissa mukana oleminen, kannattavuuslaskelmat, tuotevertailut, tuotteiden kotiuttaminen ja alaisten ohjaaminen hankinnoissa. Hankintavaltuutusalueita haastateltavilla olivat esimerkiksi sopimusten tekeminen ja erilaiset laitehankinnat. Osalle haastateltavista ei ollut määritelty tarkkoja valtuutuksia, mutta hankintoja tehdään yhteistyössä johdon kanssa niin sanottua ”*maalaisjärkeä*” käyttäen.

Ajankäyttö hankintatoimitehtävissä vaihteli haastateltavasta riippuen. Henkilön työpäivästä aikaa saattaa kulua suurin osa erilaisten asioiden hankkimiseen ja sopimusten tekemiseen, niiden laadintaan ja pohtimiseen, mitä hankintoja tarvitsee tehdä. Ajankäyttöön vaikuttaa myös ajankohta; joskus hankintatoimeen menee useampi päivä peräjälkeen, kun taas välillä voi olla pidempiä jaksoja, jolloin hankintatoimiteh-

tävistä ei tarvitse huolehtia. Isot hankintaprojektit vievät haastateltavilta luonnollisesti enemmän aikaa, mutta niissä on myös yleensä useampi henkilö tekemässä selvityksiä, jotta yhden henkilön ajankäyttöä projektissa saadaan järkevöitettyä. Muutama haastateltavista on selkiyttänyt hankintatoimeaan ja automatisoinut osan toimituksista, jotta yksittäisten toistuvien hankintaerien hoitamiseen ei mene aikaa. Sopimuksia on tehty tavarantoimittajien kanssa siitä, että he pitävät huolen joustavasta materiaalityöstä. Hankintatoimipäällikön avustuksella on myös päästy hyviin tuloksiin ajankäytön osalta, kun apua häneltä on osattu pyytää. Yksi haastatelluista pyrkii rytmittämään hankintansa hiljaisempiin työjaksoihin mikäli mahdollista.

Haastateltavista henkilöstä suurin osa tunsu Yritys X:n hankintatoimiohjeen (seitsemän henkilöä) ja investointiohjeen (kahdeksan henkilöä). Yritys X:ssä voimassa oleva hankintatoimiohje koettiin vanhahtavana ja osin vanhoja tietoja sisältävänä. Hankintatoimiohjetta pidettiin yleisluontoisena ja vain isoihin hankintoihin sopivana. Osa haastateltavista koki, että ohjeistuksen säännöt ovat tiukkoja ja niissä on ristiriitaisuuksia. Hankintatoimiohjeen euromääräiset rajoitukset koettiin hankintatoimihenkilön toimenkuvasta tai toimialasta riippuen liian pieniksi. Ohjeistuksen toimivuutta käytännössä epäiltiin ja osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kukaan ei toimi käytännössä hankintatoimiohjeen mukaisesti, koska ohje koettiin toimimattomaksi käytännössä ja sitä pidettiin liian epämääräisenä. Investointeihin liittyvää investointiohjetta pidettiin myös epäselvänä.

Nykyiseen, voimassa olevaan hankintatoimiohjeeseen – ja toimintamalliin, esitettiin kehitettäväksi hankintatoimen yksinkertaistamista siten, että vuosibudjettiin laaditaan kiinteät määrät hankinnoille, jotka esimiehet hyväksyvät ja ostotoimi suorittaa varsinaisen hankinnan. Toivomuksena oli myös, että Yritys X:ssä olisi katalogityyppinen, sähköinen versio, koko yritystä koskeville hankinnoille (esimerkiksi konttoritarvikkeet, tietokoneet ja -ohjelmat), jotta ostaminen olisi helpompaa, eikä yksiköissä tarvitsisi käyttää aikaa näihin perushankintoihin. Samalla kuitenkin haastateltavat epäilivät, että jos Yritys X:ssä sitoudutaan liian kiinteästi tiettyyn tavarantoimittajaan ja estetään mahdollisuus ostaa muualta, vaikka tuotetta saataisiin edullisemmin, toiminta tällä mallilla ei olisikaan hyvä yrityksen kokonaisedun kannalta. Haastatelta-

vien mielestä kirjallinen ohjeistus pitäisi rakentaa toimialojen mukaisesti. Ostotoimintaa tulisi seurata hankekokonaisuuksina, ei yksittäisinä ostoina. Investointiohjeeseen haastateltavat toivoivat selkeää eurorajaa tai jotakin muuta selkeää rajatekijää, jolla helpotettaisiin investointihankintaa. Investointimenettely investointiesityksi-neen koettiin liian raskaaksi esimerkiksi kahdensadan euron hankinalle. Hankintaohjeistukselle haastateltavat toivoivat yksinkertaisuutta, ei liian monimutkaisia toimintamalleja. Ohjeistukselle kaivattiin myös helppoa ja hyvää viestintäkanavaa.

Yleinen näkökulma haastateltavilla oli, että jonkinlaiset yleisohjeet ja -suuntaviivat on hyvä olla olemassa, mutta käytännön ohjeistus on ratkaisevinta. Ohjeistuksessa ei saisi olla liian pikkutarkka ja *”nipottaa”*, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi – *”Yritys X:n sisällä toimintaa on niin erilaista, että yksikön vetäjä tietää parhaiten hankintatoimialueensa”*. Haastateltavat toivoivat, että euromääräisissä rajoissa pitäisi olla poikkeamismahdollisuus, koska on kahdenlaisia hankintoja: pakollisia ja pitkään pohdittavia, suunniteltavia hankintoja – näissäkin korostuu yksikön liiketoiminta-alue. Myös Yritys X:n suuri koko ymmärrettiin syynä siihen, että ohjeistusta tarvitaan, jotta hankinnat pysyvät järkevissä mittasuhteissa.

Haastateltavat esittivät, että hankintatoimiohjeistuksen on oltava ajantasaista ja sen sisällöntuottaminen on tärkeää. Ohjeistamisella pitäisi päätyä siihen, että mitään ei osteta suunnittelematta. Hankintatoimiohjeen tulisi olla osana Yritys X:n johtamisjärjestelmää. Johdon esimerkki nähtiin tärkeänä, ohjeiden noudattaminen pitäisi olla tasa-arvoista. Tämän vuoksi olisi hyvä luoda Yritys X:ään hankintaorganisaatio taustalle hoitamaan näitä asioita. Osa haastateltavista ei halua itse tehdä hankintatointia, vaan toivoi hankintaorganisaatiota tai esimerkiksi hankintapäällikköä avustamaan hankintatehtävissä. Itse hankintatoimiohjeen tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen: mitä, mistä ja kenen valtuuksilla. Ohjeistuksessa pitäisi korostaa tarkoituksenmukaisuutta. Hankintatoimiohjeistuksella tulisi vaikuttaa hankkimisen vaihtoehtoihin: löytyykö Yritys X:stä muualta vastaavaa tuotetta, jonka voi siirtää, tuotetaanko palvelu tai tuote itse vai ostetaanko ulkopuoliselta toimijalta. Ostamiseen liittyvä byrokratia pitäisi saada niin joustavaksi, että ei tehdä yhtään turhaa paperia tai yhtään turhaa työtä hankinnan eteen. Hankintatoimiohjeessa pitäisi kokoluokkarajat

(euromääräiset) järkeistää suhteessa toimintaan ja henkilöiden vastuisiin. Osa haastateltavista koki, että hankintatoimiohjeistuksella ei ole vaikutusta hänen hankintatoimitehtäviin ja ohjeistus todennäköisesti rajoittaisi tai siitä ei olisi mitään hyötyä hänen hankinta-alueella. Aloittelevalle ostajalle nähtiin selkeistä kirjallisista ohjeista olevan hyötyä. Hankintatoimiohjeistuksella voidaan selkiyttää asioita ja helpottaa hankintatoimea, kun tiedetään, että tietty henkilö vastaa tietyistä asioista ja hankintatoimiohjeessa on yhteystiedot, keneen ottaa yhteyttä hankintoihin liittyvissä asioissa. Hankintatoimiohjeistuksen selkeydellä, kun ohjeistuksessa selkeästi määritellään esimerkiksi se, että kuinka monesta paikasta hankinta kilpailutetaan, kuka saa ostaa ja että hankintalinjaus säilyy koko organisaatiossa samanlaisena samankaltaisissa hankinnoissa siten, viestii se myös yhtenäisestä linjasta ulospäin ulkoisille myyjille. Tällä saadaan oman organisaation hankintatoimiosaaminen näkyvämmäksi ammattimaisempana ulkoisiin toimijoihin nähden. Samalla myös hankintaa tekevä henkilö saa omalle työlleen tukea hankintatoimiohjeistuksen kautta.

Yli puolet (viisi henkilöä) haastateltavista tekee hankintasopimuksia. Sopimuksia säilytetään vaihtelevasti: sähköpostissa, verkkolevyasemalla, paperisena versiona mapissa, paloturvallisessa kassakaapissa ja Yritys X:n toimitusjohtajan sihteerin arkistoissa. Haastateltavat kaipaavat arkistointiin selkeää dokumentinhallintajärjestelmää. Heidän toivomus oli, että Yritys X:n hallinnossa olisi joku henkilö, jonka tehtävänä olisi hoitaa olennaisten sopimusten arkistointi.

Haastateltavat dokumentoivat hankintaprosessinsa hyvin eri tavoin. Osa dokumentoi hyvinkin tarkasti ja järjestelmällisesti, osa ei dokumentoi lainkaan ja osa hallinnoi dokumentointia kahden ääripään väliltä. Aineiston arkistointiin on monia tapoja. Osalla tarjouksia, sopimuksia, hankintaan liittyvä oheisaineistoa ja muuta hankintaan liittyvää dataa säilytetään yhdessä paikassa, jossa on nähtävillä viimeisin ylläpidetty versio. Sähköpostien liitetiedot ovat yleensä tallennettuja erilliseen tietovarastoon, itse viestit eivät, ne löytyvät sähköpostista. Osa haastateltavista säilyttää sopimuksia mapissa, isoimpia sopimuksia tapauskohtaisesti säilytetään Yritys X:n johtajan sihteerin arkistoissa ja niiden kopiot säilytetään itsellä. Joku dokumentoi suunnitteluvaiheen, mistä on lähdetty, kannattavuuslaskelmat, tarjouspyynnöt, sopimukset ja ne

löytyvät mapeista ja sähköpostista. Dokumentaatiosta osa haastateltavista tekee varmuuskopioita ja hankintaprosessiin liittyvistä keskusteluista tehdään kirjalliset muistiot.

Haastateltavilta kysyttiin heidän mielipidettään keskitettyyn ja paikalliseen hankintatoimeen. Keskittämisen haastateltavat näkivät erinomaisena vaihtoehtoa tietokoneille ja tietokoneohjelmille. Etuna he pitivät esimerkiksi ICT-laitetoimitusten osalta tuotteiden vakioituminen, jonka kautta laitteistojen ja ohjelmien ylläpito olisi edullisempaa ja keskitetympää ja niille pystyttäisiin saamaan keskistetympi tuki. Paikallisesti hankittuna esimerkiksi edellä mainittuja tuotteita ei välttämättä saada hankittua oikeilla varusteilla. Myös PR-tuotteiden hankinnat nähtiin keskitetyn hankintatoimen piiriin kuuluvina. Yleisesti katsottiin, että niiden tuotteiden hankinta, joita suurin osa yrityksen henkilökunnasta käyttää, kannattaa keskittää. Tällaisia ovat myös tulostuspaperit ja konttoritarvikkeet. Hankintojen keskittämisen etuna haastateltavat näkivät taloudelliset säästöt. Keskittämällä hankinnat, löydetään tuotteille oikeat hinnat. Merkittävä etu keskittämiselle tulee volyymialennuksista. Isoja ostovoilymeja voidaan käyttää sellaisille tuotteille, joita voidaan ostaa valmiina tuotteina kaupanhyllyltä. Keskittämisen etuna nähtiin myös se, että pienillä henkilöstöresursseilla ei ole aikaa paneutua hankintatoimeen riittävästi. Kun hankinnat on keskitetty tietylle henkilölle tai yksikköön, säästyy aikaa ja rahaa ja tietoa löytyy yhdestä paikasta tai muutamalta henkilöltä.

Hankintojen keskittämisen haittana haastateltavat näkivät, että byrokratia lisääntyy. Tästä seuraisi hankintatoimen hitaus, tuotteita ei saataisi riittävän nopeasti käyttöön. Ongelmalliseksi hankintatoimi saattaisi muodostua sellaisessa yksikössä, joka käyttää tiettyjä tuotteita ainoana käyttäjänä koko Yritys X:ssä. Keskitetty hankintatoimi voisi tehdä hankintaprosessin jäykäksi. Lisäksi liiketoiminnan ulkopuolisella tilaajalla ei välttämättä ole riittävää tietoa ja ymmärrystä hankinnan tueksi. Haittana haastateltavat näkivät myös sen, että jos Yritys X:ssä yksi tai muutama henkilö tekee päätökset hankinnoista, niin hankinnat voivat siirtyä kauas paikallisesta toiminnasta ja hyvä paikallinen yhteistyö jää hukkaan. Aina halvimman tuotteen ostamistakaan ei nähty kokonaisuuden kannalta järkevänä. Keskitetyn hankintatoimen haitaksi voi myös

muodostua muutosvastarinta, kun on totuttu tekemään hankinnat tietystä paikasta. Muutosvastarinta voidaan kuitenkin välttää hoitamalla hankintatoimen keskittämisen mahdollisimman hyvin.

Paikallisena hankintana haastateltavat näkivät sellaiset toiminnot, joita käyttää vain yksi yksikkö. Lisäksi sellaiset esimerkiksi kiinteistön huoltoon liittyvät toiminnot (lumien auraus ja piha-alueiden hoito), joita ei toimiteta valtakunnallisesti joka alueelle, tulisi olla paikallisia. Haastateltavien näkökulma tähän kysymykseen oli pääasiassa sellainen, että paikallinen hankinta on enemmänkin tunneasia. Paikallisesti voitaisiin ostaa tuotteita, jos niiden toimitusehdot ja hinnat ovat keskitetyn mukaiset. Paikallisuus nähtiin lähinnä oman toimialueen menestyksen tukemisena. Esimerkiksi PR-tuotteet ovat hankintoina sellaisina, että niiden pitäisi haastateltavien mukaan olla sekä keskitettyjä että paikallisia. PR-tuotteiden paikallisen hankinnan taustana olisi oman toimialueen paikallisuuden korostaminen. Paikallisesti hankituilla tuotteilla katsottiin myös olevan yhteistyöpohjan mahdollisuus, vaikka niitä ei saataisi niin edullisesti kuin keskittämällä hankitut tuotteet. Tämä näkemys korostuu erityisesti pienillä paikkakunnilla.

Yleinen näkemys keskitetyille ja paikalliselle hankintatoimelle oli, että molempia tarvitaan. Hankintatoimi voidaan ottaa haltuun paikalliselta yksiköltä hetkeksi keskittämisen kautta ja palauttaa sitten hankintatoimi yksikölle parannettuna versiona. Paikkakunnalta hankkimisen mahdollisuus olisi oltava, koska paikallisten yrittäjien kanssa on tehtävä yhteistyötä. Päätöksenteossa pitää kuunnella yksiköiden toiveita. Päätös voidaan tehdä paikallisella tasolla, kun siellä tunnetaan oma kenttä, tuotteita voidaan sitten tilata keskitetysti. Keskittynyt toiminta ei saa olla korruptoitunutta. Yhteistyötä haastateltavat halusivat yli toimiyksiköiden. Jonkun saadessa hyvän tarjouksen jostakin tuotteesta, olisi hyvä kysyä koko Yritys X:n hankinnoista vastaavilta, että onko tarvetta vastaavalle tuotteelle muillakin yksiköillä ja näin paikallisesta kaupankäynnistä saadaan koko yritystä hyödyttävää keskitettyä toimintaa.

Haastateltavilta kysyttiin myös heidän näkemystään niin sanotuista vastaostoista. Vastaosto tarkoittaa sitä, että Yritys X:n yhtiö ostaa tuotteen myyvältä yritykseltä ja sitä vastaan tuotteen myyjä saa palvelun tai tuotteen Yritys X:n yritykseltä.

Haastateltavien mukaan vastaostoja voitaisiin käyttää kilpailutuksen loppuvaiheessa, varsinaisen sopimuksen päälle. Yhteistyökumppanin kanssa tällä saattaisi olla vaikutusta kilpailutuksen päätökseen. Jotta hankittavan tuotteen arvo ei hämähry, olisi syytä pitää selkeästi ja kirkkaasti mielessä, mitä hankintaan ja mihin hintaan, vastaosto olisi lisäarvollista. Vastaosto nähtiin myös tuoteriippuvaisena. Haastateltavat pohivat myös onko Yritys X:n tekemä osto merkittävä esimerkiksi pienellä paikkakunnalla paikalliselle kirjakaupalle, jos ostetaan vain muutama tuote? Hankinta on heidän mielestään tuolloin enemmän muodoltaan symbolinen ele positiivisen asiakassuhteen ylläpitämiseksi ja sillä ei ole niinkään taloudellista merkitystä.

Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että vastaostot ovat tärkeitä ja hän ei kutsuisi niitä vastaostoiksi. Tällainen kaupankäynti parantaa hänen mielestään myyjän mahdollisuuksia tehdä kauppaa. Vastaostot nähtiin myös osana normaalia liiketoimintaa ja että tällainen menettely on hyväksyttävää, kunhan se on kokonaisjärkevää. Vastaostoissa pitää hintataso olla määritelty oikein ja mikäli tällä kaupankäyntitavalla on mahdollisuus tarjota lisäarvoa asiakkaalle ja sen kautta saadaan aikaiseksi toimiva liikekumppanuus ja luottamus molemmiin puoliin, niin vaikutus voidaan määritellä euroissa.

Kielteisenä vastaostot nähtiin sellaisissa tapauksissa, jossa on kyse vain yksittäishankinnasta. Vastakauppatoiminta voi myös olla lyhytnäköistä ja varsinkin silloin, jos sopimus on niin sanotusti huono ja siitä ei pääsisi eroon kovin helposti. Pieniin hankintaeriin ei vastaostoja tulisi käyttää, kun vasta isommissa ostoerissä saadaan kokonaihankintahyöty. Mikäli hankinnassa on kyse sellaisesta tuotteesta, jonka hankinta on kilpailutettava, niin vastaostotoiminta saattaa vääristää sen, mikä on oikea hinta kullekin tuotteelle, niin hankittavalle kuin vastaostotuotteellekin. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että vastaostot pääsääntöisesti vaikeuttavat toimintaa ja hyöty jää epämääräiseksi.

Haastateltavilta kysyttiin heidän tietämystään hankintajuridiikasta. Hankintajuridiikka pitää sisällään muun muassa kilpailutuksen, sopimuksen syntymisen, sopimuksen sisällön ja toimitustapalausekkeit. Haastateltavista neljä tunsu hankintajuridiikan,

kolme kertoi tuntevansa sitä jonkin verran ja kaksi ilmoitti, että eivät tunne hankintajuridiikkaa.

Niillä haastateltavilla, jotka tunsivat hankintajuridiikkaa, oli pitkä työkokemus hankinnoista ja sopimusten teosta. Heidän näkemyksensä oli, että isot toimijat tuntevat erittäin hyvin sopimusjuridiikan, mutta haastateltavien oma osaamistaito ei välttämättä aina ole hyvä sopimusjuridisissa kysymyksissä. Haastateltavien mielestä isoissa massaostoissa olisi hyvä olla mukana niin sanottu ammattiostaja ja mahdollisesti esimerkiksi lakimies, joka voisi tarkistaa sopimustekstit. Isoissa hankinnoissa on mieltävä koko hankintaelinkaari, koska sopimusten kesto voi olla useita vuosia.

Haastateltavilta kysyttiin käyttävätkö he hankintoja tehdessään tarjouspyyntöjä. Kuinka monelta toimittajalta tarjouspyyntöjä pyydetään ja minkä laisissa hankinnoissa niitä tehdään. Haastateltavista suurin osa (seitsemän henkilöä) käyttää hankintatoimea tehdessään tarjouspyyntöjä, yksi henkilö käyttää jonkin verran ja yksi ei lainkaan.

Tarjouspyyntöjä tehdään merkittävien hankintojen yhteydessä ja aina silloin, kun kyse oli vuosisopimuksista. Tarjouspyyntöjen määrä vaihteli kahdesta kolmeen tarjouspyyntöön haastateltavasta riippuen. Hankinnoissa pyritään käyttämään olemassa olevia kumppaneita, mutta mukaan otetaan aina yksi uusi toimija, jotta nähdään, että ei ole hintakartellia. Olemassa olevien kumppanien etu on tavaratoimitusten varma toteutuminen joskus hintavertailun edullisuudenkin kustannuksella. Kaksi haastateltavista kysyy tarjoukset pienistäkin hankinnoista, toimintaperiaatteena on aina saada edullinen ja järkevä lopputulos.

Haastateltavilta kysyttiin heidän määritelmänsä toimialueen strategisista hankinnoista. Samalla kysyttiin pitäisikö näiden strategisten hankintojen olla keskitettyjä vai paikallisesti hankittavia. Strategisiksi hankinnoiksi määrittyi hyvin erilaisia tuotteita riippuen haastateltavan toimenkuvasta ja toimialueesta.

Haastateltavien mielestä ICT-laitteiden ja ohjelmistojen hankinnat pitäisi olla keskitettyjä. Samoin isot tuotannon hankinnat tulisi olla keskitettyjä. Tuotantotoimintaan kuuluvien tuotteiden hankinta paikallisesti keskitetysti, kuitenkin yhdessä toisten

saman alan toimijoiden kanssa. Tällöin saadaan volyymialennus hyvällä laatu ja palvelutasolla. Kuljetukseen liittyvät toiminnot nähtiin myös keskitetyn hankinnan piiriin kuuluvana. Siivouspalvelu ja energiahankinnat keskitettyinä, mutta paikallisuus olisi otettava huomioon. Yritys X:n eri toimialojen ohjelmistojärjestelmät ja uudistukset tulevat yleensä samoihin aikoihin kaikkiin Yritys X:n yksiköihin, joten näiden hankintojen keskittämien on järkevämpää kuin paikallisesti erikseen hankkiminen.

Strategisissa hankinnoissa pitäisi myös säilyä yksiköiden päätäntävalta. Mikäli yksiköille ei jää hankintapäätökseen vaikuttamismahdollisuutta, niin käänteisenä sen vaikutus voi olla tulokseen vaikuttavaa; tehdään huonoa tulosta, kun voidaan niin sanotusti piiloutua Yritys X:n hankintalinjauksen taakse. Hankintaa tehtäessä haastateltavat halusivat, että yksiköiden omat asiantuntijat tutkivat, mitkä ovat käytäntötekijöiden vaikutukset hankintaan, mutta sopimusvaiheessa asiantunteva organisaatio olisi mukana. Johtamisen ja ihmisten motivoinnin kannalta olisi tärkeätä antaa vastuuta henkilöstölle, paikallinen päätäntävaltakin pitää olla mukana päätöksenteossa.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että oman toimialueen strategisista hankinnoista olisi hyvä laatia luettelo sekä hinta- ja laatusuhde vaatimukset. Strategiana pitäisi olla, että parasta laatua tärkeimmissä hankinnoissa. Toimitusketjun pitää olla hyvä ja varma strategisissa hankinnoissa. Strategisesti tärkeät hankinnat pitää olla varmistettu myös sopimusteknisesti. Ei strategisesti tärkeissä hankinnoissa hinta voisi olla edullinen ja laadusta voitaisiin tinkiä.

Hankintatoimiorganisaatiolta haastateltavat odottavat tukea siihen, että olisi joku selkeä resurssi, joka paneutuu hankintoihin ja jolla on aikaa ostamiseen. Tukea toivotaan hankintatoimen pyörittämiseen: tavaran tilaamisesta sen vastaanottoon, järjestelmiin kirjaamiseen (sijaintitiedot, kustannuspaikat), elinkaaritietojen määrittämiseen ja raportointiin. Hankintatoimiorganisaatiolta halutaan myös opastusta ja varmistusta yksiköissä tehtävään hankintatoimeen. Erityisapua toivotaan sellaisissa hankinnoissa, jotka eivät ole rutiiniluontoisia. Haastateltavat kaipasivat selkeää ohjeistusta ja linjausta hankintoihin, eli mitä hankitaan keskitetysti ja mitä paikallisesti. Hankintaorganisaatiolta tulisi saada tietoa hinnoista ja miten hankinta hoidetaan nopeasti ja tehokkaasti. Apua kaivataan myös tarjouspyyntökerroksiin. Hankittaessa

jotakin aivan uutta asiaa (tuotetta tai palvelua), hankintaorganisaatiosta pitäisi löytyä henkilö, jolla on aikaa avustaa uudessa hankintatilanteessa. Hankintatoimiorganisaatio voisi tehdä kilpailutuksen, mutta päätösvalta olisi yksiköillä paikallisesti. Hankintatoimiorganisaatiolta toivotaan hankintajuridiikan tuntemusta ja sopimustekstien osaamista.

Hankintaorganisaation haastateltavat näkivät myös esimiestyöskentelylle helpotuksena. Tilanteissa, joissa joutuu kieltämään alaiseltaan kalliimman tuotteen hankinnan, esimerkiksi puhelimen, voi niin sanotusti mennä hankintaorganisaation taakse, kun on selkeästi linjattu, mitä missäkin tapauksessa voi ostaa – päätös on tehty jo muualla. Esille tuli myös vastakysymys että, mihin erillistä hankintatoimiorganisaatiota tarvitsee? Tähän vastakysymykseen haastateltava ei kuitenkaan antanut omaa vastausta tai perustelua.

Haastateltavien mukaan hankintatoimiorganisaatio voisi etisiä yrityksestä ne kaikki hankinnat, jotka olisivat yhteisiä mahdollisimman monelle yksikölle ja kilpailuttaa näiden tuotteiden hankinnat. Hankintatoimiorganisaation kautta pitäisi järjestää sisäistä koulutusta hankintatoimesta Yritys X:n ostajille. Henkilöiden, jotka toimivat hankintatoimiorganisaatiossa, tulisi olla todella hyviä ostajia. Hankintavaltuutusrajat ja kenellä lupa ostaa tulisi olla tarkkaan määritetty – ostaminen on kivaa ja siksi pitäisi olla selkeät pelisäännöt, jotta välttyään yllätyksiltä ja turhilta menoeriltä.

Haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus kommentoida vapaasti aihetta tai jos jotakin oli unohtunut aiemmin haastattelun edetessä mainita. Haastateltavat halusivat korostaa asioiden yksinkertaisuutta, jotta hankintatoimesta ei tehtäisi liian byrokraattista. Vastuukysymyksiin haluttiin selkeys, ei liian monta henkilöä toimimassa saman asian tiimoilla, jotta ei tule tilannetta, jos jokin asia menee pieleen, niin kukaan ei kanna vastuuta. Mikäli hankintatoimeen rakennettaisiin oma organisaatio, tämän yksikön pitäisi tehdä yhteistyötä eri yksiköiden kanssa. Tällä tavoin hankintatoimiorganisaatiosta ei tule liian määräävä, eikä jouduta tilanteeseen, jossa yksiköiden pitäisi käyttää sellaisia tuotteita, joita on tilattu hankintatoimiorganisaation puolesta, mutta niillä ei ole hyötyarvoa yksikölle. Yleishallinto pitäisi saada tukemaan yksiköitä vähentämällä byrokratiaa. Yritys X:n johtoryhmää toivottiin arvioimaan uut-

ta hankintatoimiohjetta siitä näkökulmasta, että jokainen johtoryhmän jäsen tarkastelee ohjeen toimivuutta oman toiminta-alueen hankintojen osalta. Tämän jälkeen ohjeen tekstiä muokataan niin kauan, että hankintatoimiohje toimii, kuten sen halutaan toimivan.

Haastateltavien mukaan samalla kun koulutetaan ostamaan oikein, myös ammattimainen ostaminen asiakkailla lisääntyy, joten Yritys X:n myyntihenkilöstöä pitäisi kouluttaa kohtaamaan ammattiestajia. Haastateltavat toivoivat yrityksen omille ostajille osto-osaamiskoulutusta ja ajatusten muokkaamista ostotoiminnalle järkevään suuntaan, koska moni ostaja tekee hankintatoimea oman perustyönsä ohella sivutoimisesti. Nykyisen hankintapäällikön mukaan tulo Yritys X:n hallintoon on koettu positiivisena suuntauksena. Haastateltavat toivoivat myös selkeitä pelisääntöjä oman toiminnan tukemiseksi.

6 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TULOKSET

Työelämän tutkimuksissa aiheet nousevat omista käytännöistä ja mielenkiinnon kohteista ja siksi kyse on soveltavasta tutkimuksesta, jonka tarkoituksena on saada hyötyä päätöksentekoon ja käytännön toimintaan. Työelämässä suoritettussa tutkimustoiminnassa ollaan aina kiinni toimeksiantajan lähtökohdissa. Näitä toimeksiantajan lähtökohtia ovat muun muassa toiminnan strategia, painopistealueet ja arvot. Toimeksiantajan tutkimusideat kertovat millaiselle tutkimukselle on tarvetta ja mitä aihepiiriä tutkimus koskee, varsinaisia valmiita tutkimusongelmia ja tavoitteita tutkimukselle ei anneta. Tutkija hahmottelee toimeksiantajan kanssa, mikä on tutkimustarve aihepiirin sisällä. (Vilka2005, 44-45.)

Tutkijan oma näkemys hankintatoimen ongelmakohtiin ja ohjeistukseen muodostuu työn kautta tulleen kokemuksen myötä. Nykyisen, voimassa olevan hankintatoimiohjeistuksen kehittämiskohteita ovat vastuukysymykset; euromääräiset ja hankintakohteiset. Kehittämistutkimuksen tuloksena yhdeksi Yritys X:n hankintatoimen ongelmaksi muodostuu Yritys X:n koko tytäryhtiöineen. Eri yksiköissä on osin totuttu toimimaan melko itsenäisesti. Yhtenäinen hankintamalli tiedostetaan Yritys X:ssä, mut-

ta selkeän ohjeistuksen ja hankintojen johtamisen puuttuessa Yritys X:n eri yksiköissä toimitaan soveltaen Yritys X:n hankintalinjausta ja omaa yksikössä totuttua toimintatapaa käyttäen. Vastuukysymykset nähdään vanhassa voimassa olevassa hankintaohjeessa liian pieninä ja rajoittavina. Ohjeistuksen olemassaolo tiedostetaan, mutta sen mukaan ei haluta toimia. Ohjeet ja määräykset koetaan liian byrokraattisina, erityisesti silloin, jos ne vaativat kirjallisten dokumenttien laadintaa (esimerkiksi investointiesityksen, tarjouspyyntöjen laadintaa, kilpailutusta ja niin edelleen). Jonkun verran on myös nähtävissä niin sanottua periaatteellista vastustusta, koetaan, että hallinto, erityisesti taloushallinto ja –johto vaativat liikaa selvityksiä, jotka vievät aikaa perustyön tekemiseltä. Tältä osin voi ilmentyä muutosvastarintaa, kun uusi hankintaohjeistus julkaistaan, jossa vastuukysymykset sekä toimintatavat ovat tarkemmat verrattuna aikaisempaan ohjeistukseen.

Kehittämistutkimuksen tuloksena laadittiin uusi hankintaohje (liite 5), jossa pyritään huomioimaan ja tarkentamaan hankintatoimen vastuu- ja valtuusrajat niiden tulosten pohjalta, joita tuli ilmi haastattelujen ja projektiyöryhmätyöskentelyssä. Uudessa hankintatoimiohjeessa on määritelty valtuudet ja niihin liittyvät euromääräiset vastuurajat. Ostaminen tapahtuu määritettyjen valtuuksien mukaisesti. Pääsääntöisesti valtuutus tapahtuu aseman perusteella, mutta valtuutus voi tulla myös tietyn tyyppisen hankinnan perusteella esimerkiksi kun hankintoja keskitetään Yritys X:ssä. Valtuuksia arvioidaan tehtävän hankinnan kokonaisarvon perusteella vaikka se jakautuisikin useampaan ostotapahtumaan. Hankintaohjeessa ohjeistetaan hankintojen kilpailuttamisesta, tarjouspyyntöjen laadinnasta ja ympäristönäkökohdista hankintaprosessissa. Hankintaohjeeseen on sisällytetty eri hankintatyyppit; sopimuksiin perustuvat hankinnat, keskitetyt hankinnat ja investoinnit.

Hankintaohjeeseen ei sen luettavuuden vuoksi voi sisällyttää kaikkea sitä ohjeistusta, jota Yritys X:ssä on koskien hankintatoimea. Mikäli hankintaohjeeseen olisi lisätty kaikki erillisohjeistukset samaan tekstiin, olisi ohjeesta muodostunut liian pitkä. Hankintaohjeeseen on kasattu päälinjaukset ja niitä täydentävät erilliset yksittäiset ohjeet. Tällä pyrittiin varmistamaan hankintaohjeen käytettävyys Yritys X:ssä. Yksittäiset ohjeet ovat liitetiedostona hankintaohjeen yhteydessä. Erillisiä liitteitä ovat: han-

kintaesityslomake, investointiesityslomake, investointiohje, ICT-hankintaohje, puhelinlaitteet ja liittymät –ohje, matkustusohje, konttoritarvikehankintaohje, autohankintaohje ja leasing-rahoitusohje. Erilliset ohjeet ovat olleet käytössä Yritys X:ssä, mutta nyt ne liitettiin osaksi hankintaohjetta, jotta saatiin erillisohjeistus ja hankintaohje muodostamaan yhtenäisen hankintaohjeistuksen Yritys X:lle.

Kehittämistutkimuksen tuloksena kirjallisen hankintaohjeistuksen tueksi ja ohjeeseen liitettäväksi rakennettiin hankintaprosessikuvaus. Prosessikuvauksella pyritään havainnollistamaan, miten hankintaprosessi etenee Yritys X:n hankintaohjeen mukaan. Samalla prosessikuvaus auttaa yrityksen työntekijöitä ymmärtämään oman osuutensa hankintaprosessissa.

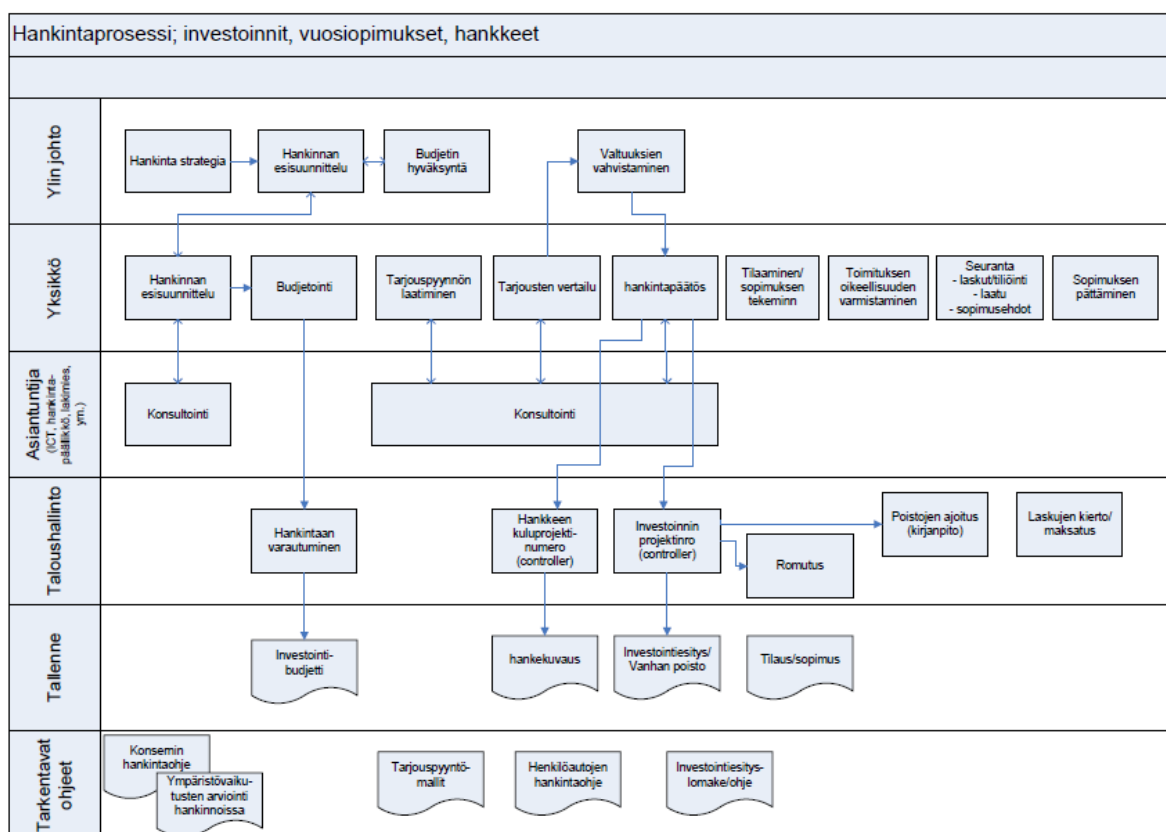
Prosessi muodostuu toiminnoista ja resursseista. Toimintojen ja resurssien avulla erilaiset syötteet muodostuvat tuotokseksi. Prosessina voidaan kuvata yrityksen kaikki toiminta ja kehityskulku. Näitä prosesseja voivat olla esimerkiksi liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit. Liiketoimintaprosessit (ydinprosessit) tuottavat arvoa ulkoisille asiakkaille. Ydinprosesseja ovat tuotteiden ja palvelujen kehittäminen. Tukiprosesseja tarvitaan, jotta yrityksen sisäiset toiminnot sujuvat. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta ja yrityksen henkilöstön osaamisen kehittäminen. Isompi prosessikokonaisuus voidaan jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin, joista käytetään nimitystä osaprosessi tai aliprosessi. (Laamanen, Tinnilä 2009, 121-122.)

Prosessia kuvatessa esitetään prosessin keskeiset toiminnot ja määrittelyt. Kuvaukseen laitetaan prosessin oleelliset tekijät, joita ovat: resurssit, henkilöstö, menetelmät, tuotokset ja prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Prosessikaavio on kaaviomallin muotoon piirretty esitys. Kaaviosta ilmenee toiminnot, henkilöt ja tietovirrat. Niin sanotussa vuokaaviomallissa kuvataan usein vain toiminnot ja tiedot. (Laamanen, Tinnilä 2009, 123-124.)

Prosessin omistajana on prosessin toiminnasta vastaava henkilö. Hän on vastuussa prosessissa käytettävistä menetelmistä, tietojärjestelmistä ja niiden suunnittelusta, henkilöstön osaamisesta, prosessin kehittämisestä, prosessin mittaamisesta ja rapor-

toinnista. Prosessin omistajan roolimäärittelyssä tulee ottaa huomioon eri yksiköiden johtajien ja esimiesten roolit suhteessa prosessin omistajaan. (Laamanen, Tinnilä 2009, 127.)

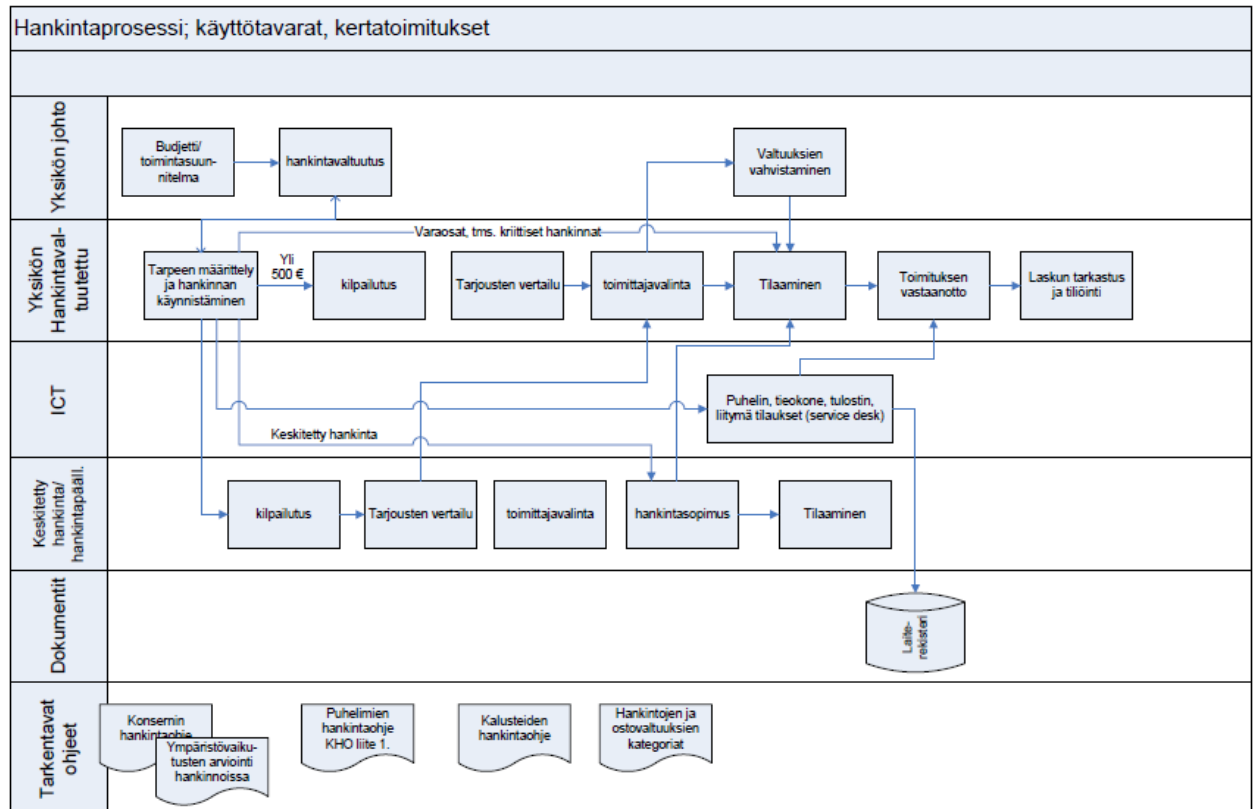
Yritys X:n hankintaprosessikuvauksessa kuvataan kahdessa eri kaaviossa investointien, vuosisopimusten ja hankkeiden hankintaprosessi (kuvio 3) sekä käyttötavaroiden ja kertahankintojen hankintaprosessi (kuvio 4).



KUVIO 3. Hankintaprosessi investoinnit, vuosisopimukset, hankkeet

Hankintaprosessi investoinneille ja vuosisopimuksille sekä erillisille isommille hankkeille lähtee ylimmän johdon hankintastrategian mukaisesti. Yleensä isoimmat hankkeet ja investoinnit kuuluvat vuosibudjettisuunnitteluun. Erillinen yksikkö suunnittelee ja esittelee hankinnat. Prosessi käy läpi tarjouspyyntökierrokset, sopimukset ja hankinnat. Eri hankinnan vaiheissa hankintayksikkö voi konsultoida ylintä johtoa tai yksittäistä asiantuntijaa. Taloushallinnossa varaudutaan hankkeeseen, investoinneille annetaan investointiprojektinnumero tai hankenumero. Taloushallinnon kautta kiertävät myös ostolaskut ja sitä kautta tieto etenee kirjanpitoon. Prosessi tuottaa erilaisia

tallenteita (investointiesitys, tarjouskirjeet, sopimukset). Prosessia tukevat hankintaohjeistus ja erilaiset valmiit tarjouspyyntö- ja sopimusmallit.



KUVIO 4. Hankintaprosessi käyttötavarat ja kertatoimitukset

Käyttötavaroiden ja kertatoimitusten hankintaprosessi on melko yhteneväinen investointien, vuosisopimusten ja hankkeiden prosessin kanssa. Yksikön johto valtuuttaa hankintavaltuutetun hankkimaan tuotteita/palveluja joko sovitun budjettisuunnitelman tai muun valtuutuksen perusteella. Tässäkin prosessissa määritellään tarve, mahdollisesti kilpailutetaan ja laaditaan tarjouspyyntöjä. Prosessiin kuuluu keskitettyjä hankintaryhmiä, joiden hankinta etenee hankintaohjeistuksen mukaan. Prosessia tukevat yleinen hankintaohjeistus ja erilliset hankintakohtaiset ohjeet.

7 POHDINTA

Tarkkaa hankintatoimenohjetta ja -strategiamallia on vaikea laatia, koska Yritys X:n tytäryritykset ostavat erilaisia palveluja ja tarvikkeita omiin tarpeisiin. Hankintatoi-

men johdon tehtäväksi jää toimittajien valintaan liittyviä toimenpiteitä, kuten kilpailuttaminen, uusien toimittajien etsiminen ja markkinatilanteen muutosten seuraaminen.

Yritys X:n yhtiö rakenne on muuttunut radikaalisti tämän opinnäytetyön aloittamishetken jälkeen. Yhtiöön on ostettu Yritys B, joka toi mukanaan johdon hallittavaksi useita yhtiöitä. Yritysoston myötä myös hankintatoimen ohjeistamisen tärkeys kasvoi ja kasvaa.

Tärkeimmäksi hankintatoimiohjeen kriteeriksi nousi hankintatoimen valtuutusrajat, kuka saa hankkia ja millä valtuuksilla. Tiukkoja euromääräisiä summia ei voitu ohjeistukseen asettaa. Ohjeistuksesta huolimatta täytyy jokaisen hankintoja tekevän ymmärtää omaa vastuullisuutensa hankintoja tehdessään. Mikään ohje ei auta, mikäli henkilöstö ei ole koulutettua ja ammattitaitoista. Hankintatoimea pyritään saamaan kontrolloidumpaan suuntaan uusien järjestelmien avulla. Yritys X:ään hankittavalla dokumentinhallintajärjestelmällä pyritään saamaan ohjeistus ja lomakkeisto helposti kaikkien saataville samalla kun järjestelmä tukee johtoa hankintojen dokumentoinnissa, tiedottamisessa, valtuuksien täyttymisessä ja tiedonkulussa.

Tällaisen työn työstäminen työn tekemisen ohella on melko haastavaa. Projekti on osa työyhteisön kehittämishanketta, jolla on omat aikarajatavoitteensa. Projektiin osallistuneen työryhmän yhteisen tapaamisajan saavuttaminen oli joskus vaikeaa. Jokaisella projektityöryhmän jäsenellä on oma kiireellinen työaikataulunsa ja samalla pitäisi edistää tätä projekti hanketta sovitussa aikataulussa. Projekti venyi mielestäni liian pitkäksi. Osin juuri noiden työaikataulujen yhteensovittamisen vuoksi, mutta myös sen vuoksi, että projektityöryhmän tapaamisissa asiat muuttuivat moneen kertaan. Jo päätetty ja sovittu sisältö hankintatoimiohjeessa muutettiin aiemman version mukaiseksi tai päinvastoin. Tämä aiheutti jatkuvaa muutostarvetta hankintatoimiohjeeseen ja uusia ryhmäkokouksia tehtyjen muutosten hyväksymiseksi.

Projektin jatkoa ajatellen olisi hyvä hankintaohjeen jalkautusvaiheessa järjestää hankintakoulutusta. Koulutuksessa käytäisiin läpi hankintatoimiohje, sen noudattamisen merkitys yrityksen toiminnan kannalta. Samassa yhteydessä tulisi käydä läpi kaikki

hankintaohjeen liitteistö, joihin hankintaohjeessa viitataan. Liitteissä on erillisohjeita eri hankintoihin. Koulutus voisi olla räätälöityä sen mukaan, millaisia hankintatehtäviä toimihenkilöt tekevät. Yleiskäsitys sopii kaikille, mutta vaativampiin tehtäviin voitaisiin järjestää laajempi ja yksityiskohtaisempiin asioihin menevä koulutus. Koulutustilaisuuksissa olisi hyvä kerätä palaute ja kehitysideat. Näin hankintaprosessia ja sen ohjeistusta voitaisiin kehittää edelleen toimivampaan suuntaan. Kouluttajina voisivat toimia hankintatoimiohjeistusprojektin työryhmä, mutta myös taloushallinnon edustus olisi paikallaan. Esimerkiksi kirjanpito ja ostoreskontra voisivat tuoda oman näkökulmansa hankintaohjeistuksen noudattamisen tärkeydestä. Hankintaohjeistuksesta voisi olla oma lukunsa henkilöstölehdessä ja tietenkin ohjeistus täytyy löytyä kontaktihenkilöineen yrityksen intranetistä.

Tärkeintä kuitenkin tällaisten ohjeistuksen käyttöönotossa on ylimmän johdon halu ja asenne. Mikäli johto sitoutuu toimimaan laatimiensa ohjeiden mukaan ja kannustaa alaisiaan vastaavaan toimintaa, ohje toimii. Esimiesten on puututtava positiivisella, mutta tarpeeksi tiukalla tavalla, mikäli ohjeiden vastaistesti toimitaan. Läpi sormien katsominen ja ”Olkoon nyt tällä kerralla” –asenne ei tuo tavoiteltua muutosta.

Hankintatoimen ja hankintaohjeistuksen kehittäminen edellyttää panostamista hankintaorganisaation muodostumiseen ja sen kehittämiseen, hankinnan osaamisiin ja resursseihin. Yrityksissä on usein niukat henkilöstöresurssit ja mikäli niukoilla resursseilla joudutaan aikaa käyttämään hankintatoimen juoksevien asioiden selvittelyyn ja ”tulipalojen sammuteluun” jää varsinaisen yritystoiminnan kehittämislle vähän aikaa. Hankintatoimen kehittämiseksi tulisi laatia kehityssuunnitelma, joka pohjautuu jo olemassa olevaan hankintaosaamiseen ja hankintaohjeistukseen. Kehityssuunnitelmaa laadittaessa tulee pohtia, että pystytäänkö tarpeisiin vastaamaan nykyisillä resursseilla ja nykyistä osaamista kehittämällä vai tarvitaanko koulutusta ja mahdollisesti uusien osaajien palkkaamista.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita ja käytetään siihen oikeaa tutkimusmenetelmää. Reliabiliteetti tarkoittaa, että sama tutkimus voidaan toistaa siten, että saadaan samat tutkimustulokset. (Kananen 2009, 87)

Luotettavuus on kehittämistoiminnassa käyttökelpoisuutta. Luotettavuuden tulee kohdistua sekä tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin että tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon pitää olla todenmukaisuuden lisäksi hyödyllistä. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen voi liittyä ongelmia. Esimerkiksi ryhmähaastattelun toistaminen samanlaisena voi olla haastavaa johtuen ryhmien jäsenten yksilöllisistä ja kulttuurillisista eroista. Tästä voi johtua reliabiliteetin eli luotettavuuden ongelma. Kehittämistoimintaan liittyvä kyselylomakkeet saatetaan joutua laatimaan nopealla aikataululla, jolloin mittarin pätevyys voi joutua koetukselle. Tässä tapauksessa voidaan puhua niin sanotusta validiteettiin kohdistuvasta ongelmasta. Usein myös kehittämistoimintaan liittyvä aineisto voi olla suppeaa. Tästä muodostuu toistettavuuden ongelma ja mahdollisesti myös aineiston sisäisen luotettavuuden ongelma. (Toikko, Rantanen 2009, 121-123.)

Validiteetti ja reliabiliteetti on pyritty laadullisissa tutkimuksissa korvaamaan vakuutavuuden käsitteellä. Tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö tutkimuksen pätevydestä aineiston ja siihen perustuvien väittämien osalta mahdollisimman avoimesti. Tutkimuksen johdonmukaisuus luotettavuuden osatekijänä tarkoittaa tutkimuksen aineiston, keräämisen ja analysoinnin huolellista kuvaamista, jolloin esille tuodaan mahdolliset johtopäätöksiä heikentävät tekijät ja analyysin epävarmuustekijät. Aineiston kylläntymien eli saturaatio ja triangulaatio eli erilaisten aineistojen yhdistäminen lisäävät kehittämistutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden osatekijöihin liitetään myös kehittämistoimintaan osallistuvien kehittäjien osallistuminen toimintaan ja toimijoiden osallistumien kehittämiseen. Käyttökelpoisuus toteutuu kehittämistutkimuksessa prosessin kautta syntyneiden tulosten hyödynnettävyydestä. Tulosten siirrettävyys saattaa olla kehittämistutkimuksissa haasteellista. Esimerkiksi tietyn työorganisaation kehittämisprosessi on kehitetty sitä yksikköä varten ja sen siirtämien erilaiseen toimintaympäristöön voi olla vaikeaa. Tässä mielessä tulokset ja

tuotokset kehittämistutkimukselle ovat kontekstisidonnaisia ja siksi tutkija ei ole vastuussa siirrettävyyteen mahdollisesti liittyvistä ongelmista. Tutkijan on kuitenkin tuotava esille miten tutkimus on toteutettu ja tutkimuksen sisältö niin läpinäkyvästi, että tulosten käyttökelpoisuus on muiden arvioitavissa omassa yhteisössä. (Toikko, Rantanen 2009, 123-126.)

Hankintatoimen ohjeistusta laadittaessa ja hankintatoimen johtajuudessa on ensin ymmärrettävä hankintatoimen kokonaisuus teoreettisen taustan kautta, jotta voidaan lähteä laatimaan toimiva ohje ja jotta hankintatoimea johdetaan järkevästi. Kehittämistoiminnan luonteelle kuuluvana voi muodostua validiteetin ongelma, onko teoreettinen lähdeaineisto ollut riittävää tutkimuksen kannalta. Tutkija lähtee siitä olettamuksesta, että teoreettinen viitekehys on riittävä tälle kehittämistutkimukselle. Validiteetin ongelmaksi voi myös tässä kehittämistutkimuksessa muodostua kehittämistoiminnalle tyypillinen haastatteluun perustuvan kyselylomakkeen pätevyys. Onko haastattelun pohjaksi laaditut kysymykset riittävät kehittämistutkimuksen kannalta? Tutkija lähtee tässä myös siitä olettamuksesta, että kysymykset on laadittu riittävän laajasti suhteessa kehittämistutkimuksen tavoitteisiin. Reliabiliteetin kannalta tämä kehittämistutkimus on toistettavissa teoreettisen viitekehysten kautta, jonka aineisto muodostuu eri lähteistä: haastattelut, havainnointi ja dokumentointi. Reliabiliteetin ongelmaksi voi muodostua haastattelujen toistettavuus. Saadaanko toistettaessa haastatteluista samankaltaiset vastaukset? Kehittämistutkimusta tehtäessä haastattavien lukumäärää ei tarvinnut kasvattaa, koska melko pian haastattavien lukumäärän kasvaessa heidän vastauksissaan ei ilmennyt mitään uutta, jolloin saavutettiin haastattelujen saturaatiopiste. Tutkija olettaa, että tältäkin osalta kehittämistutkimus voidaan toistaa ja kehittämistutkimustulokset ovat yhtenevät. Tässä kehittämistutkimuksessa voidaan katsoa käytetyn myös triangulaatiota, joka lisää kehittämistutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatio eli erilaisten aineistojen yhdistäminen, muodostuu kehittämistutkimuksessa kirjallisen aineiston, haastattelujen, työryhmän jäsenten asiantuntijuuden, kokemusten, mielipiteiden ja näkemysten sekä tutkijan oman kokemuksen ja asiantuntijuuden kautta. Tutkija on pitänyt koko kehittämistutkimuksen ajan päiväkirjaan havainnoinneistaan. Havainnointia on tapahtunut jatkuvasti tutkijan päivittäisessä toiminnassa Yritys X:n controllerina.

LÄHTEET

Benton, W.C. Jr. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 2. painos. (painettu) Singapore. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T., Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii ajatuksesta vaikutukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki J., Kivistö, T., Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laamanen K., Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 4. uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.

Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle Työkirja. Satakunnan AMK. Viitattu 19.4.2015.

https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaran ta.pdf

Ruohola, J. 2012. Sopimusten ongelmakohtia. Viitattu 6.4.2015

<http://www.lrhto.fi/artikkelit/yrityksen-sopimukset/sopimusten-ongelmakohtia/>

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.

Talousjohtaja. 2008. Hankintaohjesääntö Yritys X.

Teknologiateollisuus ry. 2012. Yrityksen hankintatoimen osaamistarpeet ja koulutustarjonta. Helsinki: Julkaisumoni-stamo Eteläranta Oy.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. 3. korjattu painos. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 3. korjattu painos.

Uimonen, T. 2003. Taitoa tekijälle tehoa teksteihin opas tiedottavaan kirjoittamiseen. Tampere: Tammer-Paino.

van Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. 5. painos. Hollanti: Eindhoven University of Technology. Painettu Singaporessa Seng Lee Press. Cenegage Learning EMEA, Cheriton House, Hampshire, United Kingdom

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Yritys X: vuosikertomus 2013.

Kauppakamari. Hyvä kauppatapa. Viitattu 6.4.2015.

<http://kauppakamari.fi/lautakunnat/elintarvikeketjun-kauppatapalautakunta/hyva-kauppatapa/>

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. Hankintatoimi.fi -sivusto tietoa ja työvälineitä hankintatoimen kehittämiseen. Viitattu 21.6.2011 ja 3.1.2015

<http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/hankintojen-johtaminen/seuranta-ja-raportointijaerjestelmae/>

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry. Hankintatoimi.fi -sivusto tietoa ja työvälineitä hankintatoimen kehittämiseen. Viitattu 21.6.2011 ja 3.1.2015

<http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/hankintojen-johtaminen/keskeiset-mittarit/>

27.3.1987/355. Kauppalaki. Viitattu 6.4.2015. Lainsäädäntö Finlex.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870355>

30.3.2007/348. Laki julkisista hankinnoista. Viitattu 6.4.2015. Lainsäädäntö Finlex.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070348>

HAASTATTELUT

Hankintapäällikkö. Yritys X. Haastattelu 2.9.2011.

ICT-päällikkö. Yritys X. Haastattelu 30.8.2011.

Kiinteistöpäällikkö. Yritys X. Haastattelu 15.9.2011.

Markkinointipäällikkö. Yritys X. Haastattelu 3.5.2012.

Sihteeri. Yritys X. Haastattelu 6.9.2011.

Toimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelu 24.8.2011.

Toimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelu 22.9.2011.

Tuotantopäällikkö. Yritys X. Haastattelu 31.8.2011.

Yksikköjohtaja/varatoimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelu 26.8.2011.

LIITTEET

Liite 1. Vanha hankintatoimiohje

Liite 2. Projektityöryhmän tapaamisaikataulu

Projektiryhmätapaaminen

Pvm	klo	Henkilöt
7.4.2011	8.30-9.30	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
19.4.2011	9.00-12.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
15.8.2015	13.00-14.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
6.9.2012	10.00-12.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
19.9.2012	8.00-9.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
4.10.2012	13.00-14.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
26.3.2013	13.30-14.30	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
15.3.2013	12.00-13.30	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
8.4.2013	10.00-11.30	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
30.5.2013	8.30-10.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
7.6.2013	12.30-14.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, controller
18.9.2015	10.00-16.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, sis.laskennan johtaja, 3 controlleria
23.1.2014	9.00-10.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, sis.laskennan johtaja, 3 controlleria
6.5.2014	9.30-11.30	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, sis.laskennan johtaja, 2 controlleria
26.5.2014	9.00-11.30	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, sis.laskennan johtaja, 2 controlleria
20.5.2014	9.30-11.30	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, sis.laskennan johtaja, 2 controlleria
3.6.2014	13.00-14.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, sis.laskennan johtaja, 2 controlleria
15.8.2014	8.30-10.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, sis.laskennan johtaja, 2 controlleria
20.4.2015	11.00-12.00	Talousjohtaja, hankintapäällikkö, sis.laskennan johtaja, 2 controlleria

Kokouksissa käsitelty edellisen tapaamisen muutokset hankintaohjeeseen ja tehty uusia muutoksia.

Liite 3. Haastattelulomake

HAASTATTELU (Teemahaastattelu), KYSYMYKSET

Haastattelijat: Sari Hämäläinen

Haastattelupäivä:

Haastateltava:

Haastateltavan asema / tehtävä:

Kysymykset

1. Mitä hankintatoimi mielestäsi tarkoittaa?
2. Kuuluuko hankintatoimi tehtäviisi ja, jos kuuluu, mitä hankit?

Minkälaista hankintatoimea teet, tärkeimmät hankinta-alueet?
Mitä valtuuksia hankintatoimeesi kuuluu?
Ajankäyttö
3. Tunnetko Yritys X:n hankintatoimiohjeet (yleisohje ja investointiohje)
4. Mitä mieltä olet hankintatoimiohjeesta? Mitä kehitettävää ohjeessa on – alueet?
5. Helpottaisiko hankintatoimiohje työtäsi ja, miten se näkyisi käytännössä?

Miten ohjeistusta pitäisi kehittää tai miten se helpottaisi omaa työtäsi?
6. Teetkö sopimuksia? Mikäli teet niitä, missä sopimukset arkistoidaan?
7. Miten dokumentoit koko hankintaprosessin (merkittävät hankinnat)?
8. Mitä mieltä olet keskitetystä/paikallisesta hankintatoimesta?

Mitä hyötyjä ja haittoja on keskitetystä/paikallisesta hankintatoimesta?
Hyvät/huonot puolet
9. Mitkä hankinnat pitäisi ehdottomasti olla paikallisia ja miksi?
10. Ovatko vastaostot välttämättömiä ja miksi?

11. Tunnetko hankinta juridiikkaa?

Miten kilpailutetaan, miten sopimus syntyy, sopimuksen sisältö ja toimituslausekkeet

12. Käytätkö tarjouspyyntöjä? Kuinka monelta ja minkä hintaisista hankinnoista pyydät tarjouksia?

13. Miten määrittelet toimialueesi strategiset hankinnat? Pitäisikö niiden hankintojen olla keskitettyjä vai paikallisesti hankittavia?

14. Mitä tukea tarvitse hankintatoimiorganisaatiolta?

Liite 4. Haastatteluajataulukko

Haastattelut

Henkilö	Pvm	klo
Toimitusjohtaja	24.8.2011	11-13
Yksikön johtaja/varatoimitusjohtaja	26.8.2011	10-11
ICT-päällikkö	30.8.2011	15-15.40
Kiinteistöpäällikkö	15.9.2011	14-15
Toimitusjohtaja	22.9.2011	9.30-10.15
Sihteeri	6.9.2011	14-14.45
Hankintapäällikkö	2.9.2011	10.30-11.20
Tuotantopäällikkö	31.8.2011	12.45-13.08
Markkinointipäällikkö	3.5.2012	10.10 -11.30

Liite 5. Uusi hankintatoimiohje